

第6章 シニア経営者の就業希望と事業継承希望

1. 問題設定

本章の目的は、シニア経営者の就業希望と事業継承の希望の状況を把握することにある。

シニア経営者による開業（以下、「シニア開業」と記述する）は、①シニア本人の就業機会の確保と、②雇用創出効果、が注目されている。高齢者雇用支援策は、①同一企業または同じグループ企業内で継続して働きつづける支援策（内部労働市場政策）、②離職者や転職者の再就職支援策（外部労働市場政策）、③新たな働き方を創出する支援策（創業支援や生きがい就労の場の提供等）に分類できる。本報告書で扱うシニア経営者による開業は、③の支援策の対象となる。65歳を超えた就業や社会参加の場を確保するには、企業における雇用に留まらず、第三の対策が今後一層、重要になるものと思われる。

更に、シニア開業には、もうひとつの社会的意義がある。他者の雇用を創出するという効果である。シニア経営者による開業を通じて、本人以外の他者が生活の糧を獲得する場、あるいは、社会との接点を持つ場が創られる。シニア経営者による経済活動を通じて、他者の雇用に寄与する可能性も高い。

本調査では、シニア経営者の働き方に注目し、シニア経営者の開業動機や職業経歴、経営活動状況、学習活動、ネットワークの構築状況、就業希望を捉えている。本書第5章までは、開業に至る経緯（「過去」）と経営活動（「現在」）の分析を行ってきた。この第6章では、シニア経営者の「将来」に注目する。

「将来」展望を捉える理由は、2つある。第一は、長く働きたいと思う就業形態であるのかどうかを把握するためである。シニア経営者という働き方が、能動的な選択肢になりえるのかどうかに関心がある。この点を捉えるため、調査結果からシニア経営者の就業希望と就業希望年齢を把握する。更に、政策的支援を検討するために、就業希望を規定する要因を検証する。これらは、2節と3節で検討したい。

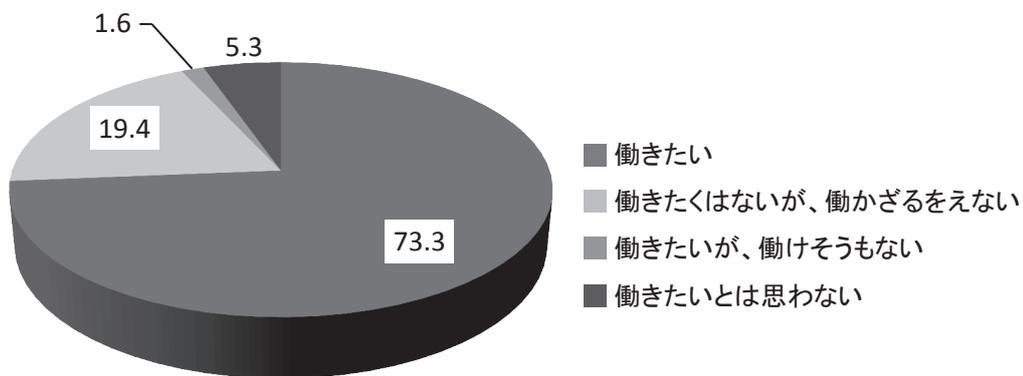
第二は、シニア経営者による開業の雇用創出・雇用機会の維持の効果を捉えるためである。従業員数の把握から、雇用創出の効果を捉えることは可能である。更に、関心と呼ぶのは、雇用機会が今後も維持されるかどうかである。後者において、シニア経営者が開業した事業が、本人の代で終了すれば、他者の雇用機会は喪失されてしまう。また、シニア経営者の事業が社会的意義の高いものであり、その事業が本人の引退と共に喪失することになれば、社会的な損失も、当然高くなってしまふ。この点は、産業政策においても関心事ともなりえる。そこで4節では、シニア経営者は、今後の事業を他者に継承させようとするのか、あるいは自分の代で畳もうと考えているのか、この点を明らかにしたい。

2. シニア経営者の就業希望①－就業希望の状況

(1) 就業希望と就業希望年齢

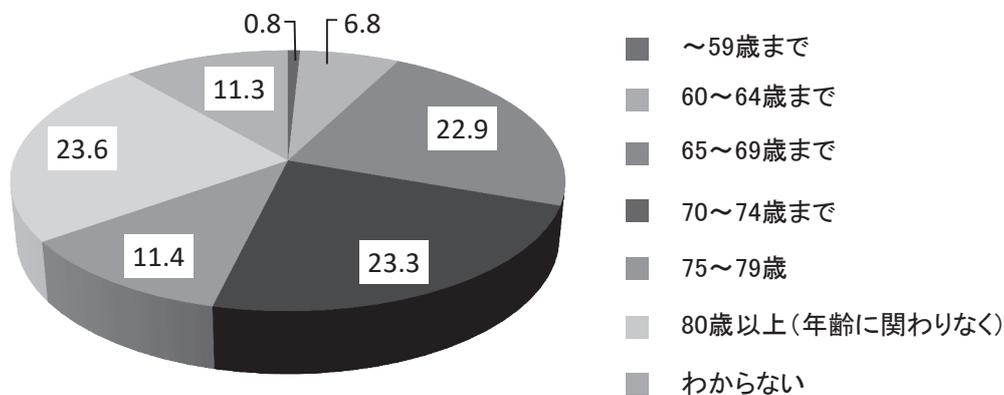
シニア経営者の今後の希望をみたのが、図表6－1である。「働きたい」は73.3%と最も多く、次いで、「働きたくはないが、働かざるをえない」19.4%となっている。能動的に働くことを希望するシニア経営者（「働きたい」と「働きたいが働けそうもない」の合計）は74.9%を占めており、今後も働くことを希望する人が多くを占めている。

図表6－1 今後の就業希望（単位%、N=1030）



次に、就業希望年齢を尋ねたのが、図表6－2である。集計母数は、「働きたい」「働きたくはないが、働かざるをえない」「働きたいが、働けそうもない」と回答した975名である。就業希望年齢のうち、「80歳以上」は23.6%と最も多く、次いで「70～74歳まで」23.3%となっている。70歳以上と答える人は58.3%を占めており、長く働きたいと考えている人が多くを占めている。

図表6－2 今後の就業年齢（単位%、N=975）



(2) 就業希望の規定要因

今後も働きたいと答えるシニア経営者は、70%を超えている。今後の就業希望は、開業を選択したときの状況（職業能力や自信、開業理由）に規定されるのか、開業後の事業運営状況に影響を受けるのかを把握したい。前者の要因が今後の就業希望を予測するのであれば、開業の準備に向けた行政支援が重要となるであろう。後者の要因が強く今後の就業希望を予測するのであれば、事業運営の支援に力点を置いた支援が必要となる。

a. 変数の作成

開業時の状況は、「開業理由」と「開業時に自信があったこと」から捉える。2つの変数は、第1章で作成した変数を用いる。「開業理由」は、意義活用志向とビジネス志向に区分し、「開業時に自信があったこと」は経営力、専門力、精神力の3つに区分する。

開業後の事業運営状況は、「会社の経営状況の満足度」と「同業他社と比べた事業状況」を用いる。前者は、提供する製品・サービスの質、会社の成長性、会社の収益性、会社に対する顧客・社会の評価について各5点尺度の満足度の合成変数（最大20点～最小4点）を作成する。同業他社と比べた事業状況は、かなり良い4点～かなり悪い1点とする4点尺度を用いる。

また、第1章の分析に見るように、業種によってシニア経営者の特徴が異なる。そのため、第2章及び第3章の分析で用いた業種の区分を用いる。

被説明変数は、「働きたい」と「働きたいが働けそうもない」を就業希望者と捉える。これを「1」、それ以外を「0」とするダミー変数を用いる。調整変数は、年齢（連続変数）を用いる。

b. 分析結果

年齢と業種に加え、開業理由と開業時に自信があったことを投入した変数が「Model 1」、更に、事業運営状況の変数を加えたのが「Model 2」である。

Model 1をみると、今後の就業希望と正の関係にあるのは、「開業理由：意義活用志向」（オッズ比 2.103）と「開業自信：精神力」（オッズ比 1.531）である。更に、現在の経営状況の変数を加えたのが、Model 2である。経営満足度は正の関係（オッズ比 1.080）にある。現在の経営状況を投入しても、開業時の変数である「開業理由：意義活用志向」（オッズ比 2.101）、「開業自信：精神力」（オッズ比 1.531）が高いままである。また経営満足度よりも、予測力が高い。今後の就業希望は、現状の経営状況よりも、開業前の状況に大きな影響を受ける。

このように、開業前の準備が今後の就業希望を左右する。（能動的に働くための）選択肢を拡充するという視点からシニア経営者という働き方を支援する場合には、開業前の準備に力点を置いた支援が必要となる。

図表 6 - 3 今後の就業希望（ロジスティック回帰分析）

	Model 1		Model 2	
	Exp(B)	S.E	Exp(B)	S.E
定数	0.918	0.752	0.243	0.858
年齢	1.020	0.012	1.021	0.012
業種（ref. その他）				
建設	0.700	0.372	0.653	0.375
製造	2.877	0.545	2.944	0.547 *
情報通信	0.997	0.354	1.045	0.355
卸売・小売	1.103	0.279	1.222	0.284
金融・保険	1.361	0.429	1.304	0.432
不動産、物品賃貸	1.278	0.322	1.169	0.326
専門・技術	1.256	0.268	1.317	0.271
生活関連	0.746	0.399	0.787	0.401
教育・学習支援	0.807	0.436	0.811	0.436
開業理由：意義活用志向	2.103	0.119 **	2.101	0.121 **
開業理由：ビジネス志向	1.013	0.106	0.961	0.108
開業自信：経営力	1.059	0.098	1.003	0.100
開業自信：専門力	0.927	0.103	0.886	0.104
開業自信：精神力	1.581	0.090 **	1.531	0.091 **
経営状況：経営満足度			1.080	0.034 *
経営状況：同業他社比較			1.145	0.130
χ^2	126.864	**	137.751	**
Cox & Snell R ²	0.116		0.125	
N	1030		1030	

注： **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

3. シニア経営者の就業希望②－入り口の準備も重要

前項では開業前の準備が、就業希望に影響を与える分析結果となったが次に関心と呼ぶのは、具体的にどのような準備が必要になるかである。精神力は性格が反映した変数であるため、高齢期から変容させることは難しい。開業理由については、新規事業の経営戦略の策定と関連するため、支援による効果が期待できる。そこで本節では、「意義活用志向」を高める開業支援について検討する。

最初に、意義活用志向の高低を決める要因を、意義活用志向の得点化（因子得点：最高「1」～最小「-1」点）を用いて紹介する。得点が高いと意義活用志向が高く、低いと意義活用志向が低いこととなる。

シニア経営者の職業経歴別に、意義活用志向の得点をみたのが図表 6 - 4 である。離職理由は、「雇用期間満了で退職」（0.243）、「定年で退職」（0.171）が高く、「元々、働いていなかった」（-0.201）や「早期退職優遇制度に応募して退職」（-0.187）、「解雇によって退職」（-0.164）が低くなっている。前者は、退職までに準備する期間があり、後者は職業経験がないか、または退職まで時間がない者が該当する。準備期間の有無が、意義活用志向に影響を与えるようである。

開業までに時間がある場合、開業準備を進める時間があり、その準備過程で事業運営の見通しが立っていたからと考えられる。当該事業の基幹業務に必要な専門的スキルの獲得に加え、事業戦略や事業計画の策定といった経営計画を十分に検討した結果の開業であれば、シニア経営者は、より長く働くことを希望しそうである。

図表 6 - 4 前職の離職理由と意義活用志向 (因子得点)

		平均値	N
全体		0.000	1030
離職理由	自ら望んで退職	0.005	571
	定年で退職	0.171	127
	雇用期間満了で退職	0.243	25
	早期退職優遇制度に応募して退職	- 0.187	99
	解雇によって退職	- 0.164	41
	企業倒産によって退職	0.089	58
	経営者になっても、その仕事を辞めなかった	- 0.058	44
	元々、働いていなかった	- 0.201	23
	その他	- 0.099	42
斯業経験	20年以上経験していた	0.265	393
	10年～20年未満、経験していた	0.119	155
	5年以上～10年未満、経験していた	0.064	105
	5年未満、経験していた	- 0.148	101
	経験したことはなかった	- 0.414	276
業種変化	同業種である	0.196	322
	同業種ではないが、類似の業種である	0.268	239
	類似もしていない業種である	- 0.275	446

そこで次に、開業前にどのような準備をした人は、意義活用志向の得点が高いのかを見ることにしよう。開業準備状況や知識・能力の獲得場別の意義活用志向の得点差をみたのが、図表 6 - 5 である。開業準備をしなかった者(特になし)とそれ以外を比べると、準備を行った者は意義活用志向得点が高くなっている(準備あり 0.158、準備なし: - 0.414)。その内訳をみると、専門知識や仕事の獲得、業界の収集、経営に必要な知識の獲得のいずれをとっても、「ある」場合には、得点が高くなっている。専門知識の獲得に限らず、企業経営の準備も意義活用志向を高めることに寄与する。

次に、知識や能力の獲得の場別に見ると、「自学自習」では差はない(あり - 0.004、なし 0.009)である。「これまでの仕事の経験」もさることながら、「以前の勤務先の集合研修」や「民間の教育訓練機会、専門学校や職業訓練校に通って」、「業界団体、職業団体等の研修」で獲得した場合も、意義活用志向が高くなっている。

以上を踏まえると、意義活用志向を高めるためには、開業準備に際して、専門知識や能力の獲得に限らず、取引先の確保や事業運営のノウハウに係る知識の獲得が必要になるようである。その獲得には、自分で行うよりも、外部の研修機関を用いるのがよい。

2 節と 3 節の分析結果を踏まえると、長く働くことを希望するシニア社員は、開業時には専門知識や企業経営の知識を獲得する準備を進めていた。事業戦略・計画を策定するために時間をかけ、開業時にはその事業の意義を十分に理解していたものと考えられる。そのような人たちは、開業後も、事業運営状況に左右されず、初志貫徹するために長く働くことを希望しているようである。その考えを成熟させるのは、自分のみで行っていない。彼らは、研修機関を用いた学習機会を持っていた。専門家による支援に効果がある。以上を踏まえると、多様な選択肢を用意しながら長く働ける環境を整備するには、開業準備に係る支援を拡充させる対策が重要になるものと考えられる。

図表 6 - 5 開業準備と意義活用志向 (因子得点)

			平均値	N
開業準備 (M.A)	専門知識・能力の習得	あり	0.265	530
		なし	-0.281	500
	仕事に必要な仕事の獲得	あり	0.284	266
		なし	-0.099	764
	業界情報の収集	あり	0.178	362
		なし	-0.096	668
会社の経営に必要な知識の獲得	あり	0.231	298	
	なし	-0.094	732	
特になし	あり	-0.414	285	
	なし	0.158	745	
知識や能力の獲得の場 (M.A)	これまでの仕事の経験	あり	0.187	770
		なし	-0.555	260
	以前の勤務先の集合研修	あり	0.304	160
		なし	-0.056	870
	民間の教育訓練機関、専門学校や職業訓練校に通って	あり	0.332	140
		なし	-0.052	890
	業界団体、職業団体等の研修で	あり	0.275	154
		なし	-0.048	876
	自学自習で	あり	-0.004	718
		なし	0.009	312
その他	あり	-0.316	1003	
	なし	0.009	27	

4. シニア経営者の事業継承の希望

シニア経営者は、自身が経営から退いた後に、事業をどのようにしたいと考えているのであろうか。事業を他者に継承しようとするのか、それとも自分の代で畳もうとしているのであろうか。前者であればシニア経営者という働き方は、雇用創出や雇用機会の継続的提供という観点からも重要な働き方であろうと考えられる。そうでないならば、どのような条件のもとで、事業を家族や他者に継承しようとするのか、その点を把握しておくことは、産業政策の観点からも興味を引く論点であろうと考えられる。

(1) 従業員構成と事業継承の展望

予備的に、本調査におけるシニア開業の雇用創出状況を把握したい。シニア経営者の従業員構成をみたのが、図表 6 - 6 である。全体の構成をみると、本人のみが 71.2% と最も多い。次いで、2 人が 17.5% となっている。本調査が小規模事業者を対象とするため、雇用創出効果を測定するのは不向きかもしれない。一方で、このサンプルのシニア経営者は従業員を雇用しておらず、事業拡大を志向するよりは身の丈に合った活躍の場を求めて開業に至っているといえそうである。

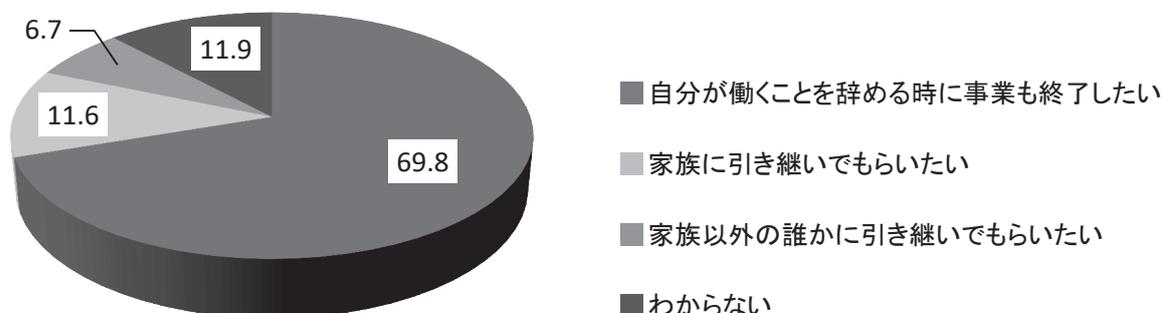
図表 6 - 6 全体及び業種別の従業員数

			本人のみ (あなただけ)	2人	3人	4人
全体		1030	71.2	17.5	7.7	3.7
業種別	建設業	54	64.8	22.2	5.6	7.4
	製造業	49	67.3	16.3	12.2	4.1
	情報通信業	78	73.1	15.4	7.7	3.8
	卸売業、小売業	161	68.3	18.6	11.2	1.9
	金融業、保険業	44	77.3	15.9	2.3	4.5
	不動産業、物品賃貸業	113	69.0	22.1	4.4	4.4
	学術研究、専門・技術サービス業	304	80.3	12.8	4.9	2.0
	生活関連サービス業、娯楽業	48	50.0	27.1	16.7	6.3
	教育、学習支援業	41	75.6	9.8	9.8	4.9

しかし、業種別にみると、その様相が異なる。生活関連サービス業、娯楽業は、他者を雇用する割合が5割と多くなっている。また、同様の割合は、建設業（35.2%）、製造業（32.7%）でも他と比べて高くなる傾向にある。

次に、今後の事業継承の考え方を捉えたのが、図表 6 - 7 である。「自分が働くことを辞める時に事業も終了したい」が、69.8% と最も多い。次いで、「家族に引き継いでもらいたい」11.6%、「家族以外の誰かに引き継いでもらいたい」6.7% の順になっている。圧倒的多数が自らの引退とともに、事業を畳む考えを持っている。事業を他者に引き継ぐことを希望する人は 18.3% に留まっている。

図表 6 - 7 事業継承の展望（単位 %:N=1030）



図表 6 - 7 をみると、「わからない」が 11.9% を占めていた。シニア経営者の世代で事業が終了すれば、シニア経営者が蓄積したノウハウやネットワーク、更には事業運営を通じたサービスが散逸し、経済活動に支障を来すおそれがある。「わからない」人の動向も気になるところである。そこで図表 6 - 8 から、年齢区分別に事業継承の展望をみることにしたい。

自分が働くことを辞めるときに事業も終了したいと回答する割合は、50～54歳は59.4%、60歳以上72.9%となっている。年齢階級が高くなると、その割合は高まる。他方で、年齢が若い場合には、「わからない」の割合が高くなる（各22.5%、8.4%）。50歳代の場合には、引退の時期はまだ先であるため、事業の今後を考えていないものと考えられる。

図表 6 - 8 事業継承の展望 (単位 %:N=1030)

			自分が働くこ とを辞める時 に事業も終了 したい	家族に引き継 いでもらいた い	家族以外の誰 かに引き継い でもらいた い	わからない
全体		1030	69.8	11.6	6.7	11.9
現在年齢別	50 ~ 54 歳	187	59.4	9.1	9.1	22.5
	55 ~ 59 歳	227	70.0	11.5	5.7	12.8
	60 歳以上	616	72.9	12.3	6.3	8.4

(2) 事業継承の規定要因

次に、事業を継承しようとする要因を捉えたい。元々、開業時にそのような意向を持っているのか、事業運営状況で事業存続を希望するようになるのか、この点を検討したい。図表 6 - 7 の選択肢のうち、家族に引き継いでもらいたい、あるいは、家族以外の誰かに引き継いでもらいたいという希望を「1」、それ以外の回答を「0」とする二項ロジスティック回帰分析を行う。なお、投入する変数は図表 6 - 3 で用いる変数に加えて、従業員数の変数を投入する。なぜなら、継承相手の存在も事業継承の展望に影響を与えるものと考えられるからである。図表 6 - 9 においては、開業時の状況（どのような業を興し、何に強みを持ち、どのような志向をもって開業するのか）が事業継承を規定するのか、それとも開業後の経営状況（経営満足度、収益状況）がそれを規定するのか、その点を検証したい。

Model 1 は事業内容、Model 2 は、開業前の変数、Model 3 は、Model 2 に加えて、経営状況の変数を投入している。Model 1 では、不動産、物品賃貸（オッズ比 :2.378）は、事業継承と正の関係、専門・技術（オッズ比 0.293）は負の関係にある。次に、Model 2 を加えると、ビジネス志向（オッズ比 :1.504）と経営力（オッズ比 :1.312）と精神力（オッズ比 :1.286）は正の関係、専門力（オッズ比 :0.776）は負の関係にある。Model 3 では、経営状況の変数を投入すると、従業員数（オッズ比 :1.661）、経営満足度（オッズ比 :1.090）は正の関係にある。

経営状況の変数を投入すると、開業時点の変数のみの回帰式よりも説明力は高まる（決定係数 0.107 → 0.142）。開業後の変数である、経営満足度が高い場合や従業員が在籍する場合には、他者に事業継承する意欲は高くなる。しかしながら、経営状況の変数（Model 3）を投じてもなお、不動産、物品賃貸業（オッズ比 :2.420）、専門・技術業（オッズ比 :0.366）、ビジネス志向（オッズ比 0.135）、専門力（オッズ比 :0.705）といった開業時の変数が、事業継承の希望を予測する。

図表 6 - 9 今後の事業継承希望 (ロジスティック回帰分析)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Exp(B)	S.E	Exp(B)	S.E	Exp(B)	S.E
定数	0.200	0.789 *	0.327	0.810	0.030	0.962 **
年齢	1.007	0.013	0.997	0.013	0.993	0.013
業種 (ref. その他)						
建設	0.576	0.433	0.594	0.444	0.548	0.456
製造	1.299	0.377	1.213	0.398	1.361	0.415
情報通信	0.544	0.383	0.577	0.401	0.676	0.350
卸売・小売	0.609	0.297	0.586	0.308	0.671	0.212
金融・保険	1.107	0.402	0.989	0.421	1.086	0.431
不動産、物品賃貸	2.378	0.282 **	2.355	0.316 **	2.420	0.329 **
専門・技術	0.293	0.291 **	0.308	0.034 **	0.366	0.315 *
生活関連	0.765	0.421	0.785	0.433	0.748	0.449
教育・学習支援	0.459	0.518	0.504	0.534	0.524	0.553
開業理由：意義活用志向			1.241	0.131	1.213	0.134
開業理由：ビジネス志向			1.504	0.115 **	0.135	0.120 *
開業自信：経営力			1.312	0.111 *	1.213	0.134
開業自信：専門力			0.776	0.119 *	0.705	0.120 **
開業自信：精神力			1.286	0.105 *	1.169	0.107
経営状況：経営満足度					1.090	0.040 *
経営状況：同業他社比較					1.366	0.157
従業員数					1.661	0.962 **
χ^2	70.216	**	116.511	**	157.877	**
Cox & Snell R ²	0.066		0.107		0.142	
N	1030		1030		1030	

注： **: $p<0.01$, *: $p<0.05$

開業時に専門力に自信をもち、その専門性を背景に事業をおこなう者は、他者への継承を希望しない傾向にある。彼らは専門知識（保有資格）や業務経験をもとに、開業を選択している。しかし、これらの知識や経験、ノウハウといった知識資本は他者への移転が難しい。そのため他者への継承を希望しないものと考えられる。また、不動産、物品賃貸業においては、他者への継承を希望する傾向にある。不動産等の資産は、移転可能であるからであろう。次に、開業後の経営状況の変数である。従業員がいる場合や事業経営に満足する場合には、他者への継承を希望する。前者は、継承相手がいるために事業継承を希望することが考えられる。後者は、自らの事業が社会的に有益であるという認識をもつため、事業を残したいという希望が生まれるものと想定される。

事業の廃業を回避し、雇用機会を持続的に確保するには、シニア経営者の事業拡張を図る支援や事業経営に手応えを感じる必要がある。雇用機会の維持という観点からも、事業運営の支援が重要になってくる。

他方で、専門力に基づいて事業運営するシニア開業は、自分の代で事業を畳む傾向にある。この章では十分な分析を行わなかったが、そのような認識をもって開業する者は、金銭的理由から働く割合が相対的に低く、社会貢献意欲が高い傾向にある。自らの能力を社会に還元する志向が強いのかもしれない。そのような者が興した事業が喪失されることは、地域経済において競争力低下に繋がる可能性はある。そのような事業には、後継者育成のための行政支援も必要になるのかもしれない。

5. まとめ

本章では、シニア経営者の就業希望と事業継承の展望を捉えてきた。この調査が対象とするシニア経営者は、従業員規模が5名未満の小規模事業者である。彼らの就業希望は高く、他方で自分の代で仕事を畳む志向を持っている。小規模のシニア開業は、事業の持続的運営が見込まれる形態という点から注目するよりも、長く働ける選択肢を提供するという雇用政策の観点から注目されるべき就業形態であるといえる。

3節では、シニア開業を通じて、より長く働くことを支援する方法を検討した。今後の就業希望は、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。開業時に開業の意義を持つ人たちが、より長く働くことを希望する傾向にある。そしてその志向を持つ人たちは、開業前の準備を行っていた。当該事業運営に必要な専門能力の開発に留まらない。経営方法や顧客の確保など、事業運営に必要な準備を行っていた。その準備は自学自習ではなく、外部の研修機関を通じて進める傾向にある。以上を踏まえると、多様な選択肢を用意しながら長く働ける環境を整えるには、開業後の経営支援よりは、事業戦略の精緻化や専門知識・事業経営に係る知識の習得など、開業前の支援機会の拡充が求められる。

雇用機会の創出と事業の持続的経営という、他者の雇用機会の創出という視点に立てば、小規模のシニア開業の場合、その見込みは現状において低くなっている。多くのシニア経営者は、自分の代で事業を畳む傾向にある。ただし従業員が多い場合には、事業を家族や他者に継承しようとするシニア経営者が多くなる。他者の雇用機会の創出・維持という観点から、小規模のシニア経営者を対象に支援する場合には、事業を拡張し、事業に手応えを感じられるように経営支援を進める必要がある。特に専門力に自信がある経営者は自分の代で事業を畳む傾向がある。次世代を育成する意欲を高める支援も必要になるのかもしれない。

(鹿生 治行)