

# 新規開業企業のパフォーマンスと従業員

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

村上義昭

## 要旨

従来、新規開業企業のパフォーマンスとの関わりで注目されてきた人的資源は、開業者自身である。しかし開業者が一人でできることには限界がある。企業として成長を果たすには、従業員の存在は不可欠だ。だとすれば、どのような従業員を採用するかが新規開業企業にとっては重要である。そこで本稿では、従業員にスポットをあてて新規開業企業のパフォーマンスとの関係を探った。その結果明らかになったことは、以下の4点である。

- ① 新規開業企業のパフォーマンスに影響を及ぼす人的資源は、開業者自身だけではない。従業員も重要な役割を果たしている。したがって、「誰と開業するか」を開業前に検討する必要がある。
- ② 開業時に正社員を採用した企業の半数以上は、前勤務先の上司・同僚・部下を採用している。なかでも部下を採用することで、新規開業企業は良好なパフォーマンスを得られるケースが多い。
- ③ 部下等を採用する場合、勤務時にその能力を判断できることから、誰が正社員としてふさわしいかが分かる。つまり、採用に関する「情報の非対称性」を克服しやすい。部下等を採用することには、このほかにもさまざまなメリットがあり、その結果、良好なパフォーマンスを得ている。
- ④ ただし有能な部下等を採用するには、開業者自身にも能力や人望がなければならない。

一般的に新規開業企業が調達できる経営資源は乏しい。資金はもちろんのこと、人的資源にも制約がある。実際に、開業時の従業員数（開業者自身を含む）は平均4.1人にすぎない（図-1）。少ない陣容で開業するのだから、相対的に多くの従業員を抱える既存企業とくらべると、新規開業企業のパフォーマンスに及ぼす従業員1人あたりの影響は相対的に大きくなるはずだ。

従来、新規開業企業のパフォーマンスとの関わりで注目されてきた人的資源は、開業者自身であった。開業者自身が事業のアイデアを発想し、さまざまな経営資源を調達して開業し、そして事業を運営するのだから、新規開業企業のパフォーマンスが開業者によって左右されるウエートは大きいはずだ。人的資源として開業者自身が強調されるのは当然のことである。

しかし開業者が一人でできることには限界がある。企業として成長を果たすには、従業員の存在は不可欠である。

では、開業時にどのような従業員を採用した企業が良好なパフォーマンスをあげているのだろうか。このような問題意識をもとにして、本稿では人的資源のうち従業員にスポットをあてる。つまり、「誰が開業するのか」ではなく、「誰と開業するのか」に注目して分析を行うということだ。

本稿の構成は以下のとおりである。

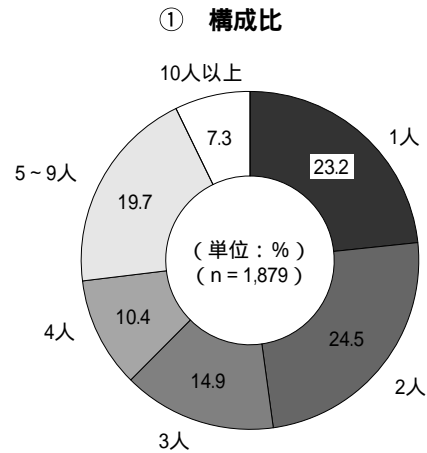
1節では、新規開業企業の従業員に注目した先行研究を紹介する。そして、それらを踏まえて本稿の仮説を提示する。

2節では、正社員の採用経路によって企業を三つのタイプに類型化し、それぞれのタイプの属性やパフォーマンスの違いを明らかにする。

3節では、従業員が新規開業企業のパフォーマンスに及ぼす影響を多変量解析によって確認する。

4節では、パフォーマンスの違いをもたらした要因を検討し、そして最後の5節で総括する。

図-1 開業時の従業員数



② 平均従業員数の内訳

(単位:人)

経営者本人	家族従業員		派遣社員・契約社員		合計
	常勤役員・正社員	パート・アルバイト	パート・アルバイト	派遣社員・契約社員	
1.0	0.4	1.1	1.4	0.2	4.1人

資料：日本政策金融公庫「新規開業実態調査」(2008年度調査)  
(以下、特記していない図表の資料は同調査による)

## 1 先行研究と仮説

### (1) 先行研究

新規開業企業の従業員を取り上げた実証研究はあまり多くはない。以下に、数少ない先行研究を紹介する。いずれも「右腕」「パートナー」に注目した分析である。ただし、必ずしも社内の従業員だけを「右腕」や「パートナー」ととらえているわけではないことや新規開業企業だけを分析対象にしているわけではないこと、企業のパフォーマンスを示す被説明変数も異なることに留意する必要がある(表-1)。

脇坂(1999)の分析の視点は、不況期(1992~1998年)に開業した企業は好況期(1987~1990年)に開業した企業とくらべて、売上高の成長率(年率)が高いかどうかという点にある。

表 - 1 先行研究の概要

先行研究	使用したデータセット	「右腕」または「パートナー」の定義	被説明変数	分析モデル
脇坂(1999)	全国の非農林漁業の事業所で、帝国データベースのデータベースに記録されている従業員100人未満の企業および大阪府豊中市の事業所で職業別電話帳から無作為に抽出した企業を対象とするアンケート調査	右腕となる社員 = 経営者の右腕となって経営上の重要な問題に対処してくれる役員・従業員	開業時とくらべた売上高の成長率(年率)	最小二乗法
富田(2000)	同上	同上	売上高(脚注1参照)	同上
脇坂(2003)	常用雇用者が100人未満、かつ1998年9月から1999年8月に正規社員を中途採用した企業を対象とするアンケート調査	右腕 = 経営上もっとも頼りになる人	前々期とくらべた前期の売上高(または経常利益)を増収(増益)横ばい、減収(減益)に分けたカテゴリ変数	順序プロビット・モデル
中小企業庁(2003)	経済産業省「企業活動基本調査」の対象企業から抽出した中小企業を対象とするアンケート調査	右腕 = 会社経営を行う上での悩み事が相談できる、右腕と呼べるような人	従業員増減率および売上高成長率	最小二乗法
中小企業庁(2005)	東京商工リサーチのデータベースから抽出した企業を対象とするアンケート調査	右腕 = 経営者を補佐する人材	従業員数増加率	クロス集計
山田(2005)	東京商工リサーチのデータベースから抽出した、1995年から1999年にかけて設立された新規開業企業を対象とするアンケート調査	経営パートナー = 経営に関する相談ができるパートナー(社内の経営パートナーと社外の経営パートナーに分類)	収支(「とても悪い」から「とても良い」まで5段階に分けて得点化)	同上
増田(2008)	国民生活金融公庫が2002年4月から9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業(開業前の企業を含む)を対象とするアンケート調査	右腕 = 開業者を補佐するパートナー(重大な判断を下す際に相談するような人、もしくは、欠けると経営が成り立たなくなるような人)	調査時点の月商(1カ月の売上高)	最小二乗法

資料：脇坂(1999)、同(2003)、富田(2000)、中小企業庁(2003)、同(2005)、山田(2005)、増田(2008)

データセットは、帝国データベースのデータベースから抽出した従業員100人未満の企業1万社および職業別電話帳で無作為に抽出した大阪府豊中市の企業1万社である。説明変数に不況期開業ダミー、好況期開業ダミーを加えた回帰分析によって、不況期に開業した企業は好況期開業企業とくらべて成長率が高いことを実証している。そ

の背景として、不況期に開業した人には有能な者が多いことを指摘している。したがって、あくまで開業者の能力に注目した分析である。だが、「右腕となる社員(経営者の右腕となって経営上の重要な問題に対処してくれる役員・従業員)の有無」も説明変数に加えており、右腕となる社員が存在することは成長率に対して有意に正の相関

関係にあることも実証している。

冨田(2000)の分析の視点は「右腕従業員のいることが中小企業の業績に与える影響を実証分析によって確かめる」ことにある。データセットは脇坂(1999)と同じものを用いている。必ずしも新規開業企業を対象に分析したわけではないが、その主な結果は次のとおりである。

まず第1に、企業規模が大きくなるにつれて、右腕従業員のいる企業割合が高まり、同時に右腕従業員は家族・親族からそれ以外の人になっている。

第2には、回帰分析を行った結果、右腕従業員がいることが有意に売上高<sup>1</sup>に対して正の相関をもつこと、しかも家族・親族よりもそれ以外の人右腕従業員であるほうが、売上高に対する貢献度が大きい。

第3には、家族・親族以外の右腕従業員のうち即戦力となっているのは、家族・知人・従業員の紹介などインフォーマルな人的ネットワークを通じて採用しているケースや、開業者が以前働いていた会社で一緒だった同僚であるケース<sup>2</sup>が多い。

脇坂(2003)は冨田(2000)と同じ問題意識で分析を行っている。用いたデータセットは、常用雇用者数が100人未満、かつ1998年9月から1999年8月に正規社員を中途採用した企業を対象とするアンケート調査結果である。前々期とくらべた前期の売上高(または経常利益)を、増収(増益)、横ばい、減収(減益)の三つに分けて被説明変数とし、業種、従業員数、社齢、開業者の

年齢のほかに「右腕」(経営上最も頼りになる人物)の有無やその属性を説明変数に加えて回帰分析を行っている。その主な結果は次のとおりである。

第1に、全サンプルで見ると「右腕」の存在は売り上げや経常利益の増加に有意に正の相関関係にある。ただし従業員10人未満の企業では有意な関係は見られない。

第2に、開業者<sup>3</sup>にしぼって分析すると、「右腕」の存在は売り上げや利益の増加に対して有意な関係が見られなかった。

第3には、やはり開業者に限定して「右腕」の属性を説明変数に加えて回帰分析を行うと、「右腕」が親族以外の社員であること、文系大卒であること、年齢が若いこと、即戦力として中途採用したことなどが、パフォーマンスに対して正の相関にある<sup>4</sup>。

中小企業庁(2003)は、経済産業省「企業活動基本調査」の対象企業から抽出した中小企業を対象とする調査結果を用いて、「右腕」(会社経営を行う上での悩み事が相談できる、右腕と呼べるような人)と成長との関係を分析している。その結果、「右腕」の存在は従業員増減率と売上高成長率に正の相関があるという結論を導いている。

さらに中小企業庁(2005)では、東京商工リサーチのデータベースから抽出した企業を対象とする調査結果を用いて、「右腕」(経営者を補佐する人材)の有無と従業員数増加率との関係を分析している。「右腕」の存在する企業のほうが従業員数増加率が高いという結果となっている。

<sup>1</sup> アンケートでは売上高を実額ではなく、八つのカテゴリーに分けて聞いているので、カテゴリーの中位値を売上高とみなして被説明変数としている。

<sup>2</sup> 即戦力として入社した右腕従業員の採用経路として「その他」という選択肢を回答しているものについて、冨田(2000)はアンケート票の具体的な記入欄を点検し、「以前働いていた会社の同僚」であろうと推測している。

<sup>3</sup> ここでいう「開業者」とは自身が事業を興した経営者(=創業者)のことであり、必ずしも業歴の浅い経営者だけを指すわけではない。

<sup>4</sup> 経営者の学歴別に、「右腕」の学歴が業績に対してどのような関係にあるのかといったことも推計している。個別の推計結果は示されているが、相関関係が生じる背景についての説明はされていない。

山田（2005）が注目するのは、新規開業企業における「経営パートナー」の役割である。ここでいう経営パートナーとは、「経営に関する相談ができるパートナー」を指す。従来の研究が、主として社内の従業員を対象としていたのに対して、社内および社外の経営パートナーを明示的に分析対象としたのが特徴である。調査対象企業は、東京商工リサーチのデータベースから抽出した、1995年から1999年にかけて設立された新規開業企業である。主な調査結果は次のとおりである。

第1に、開業時に社内の経営パートナーをもつ企業は38.6%であるのに対して、社外の経営パートナーは61.0%と高い。

第2は、社内の経営パートナーの44%は前の職場の同僚である。一方、社外の経営パートナーは、前の職場の取引先（26%）、税理士・会計士・経営コンサルタント（23%）が多い。社内の経営パートナーの多くが前の職場の同僚であることは、後述するように本稿の分析と重なる点である。

第3は、経営パートナーをもつ企業はもたない企業とくらべて、相対的に良好な収支を示している。開業者と経営パートナーとが補完的な役割関係にあることをその背景として指摘している。

増田（2008）は「右腕」を開業者を補佐するパートナー（重大な判断を下す際に相談するような人、もしくは、欠けると経営が成り立たなくなるような人）と定義し、新規開業企業の業績に及ぼす効果を実証分析している。利用したデータは、国民生活金融公庫総合研究所（2004）と同じデータ、すなわち同公庫が2002年4～9月に融資した新規開業企業（開業前、または開業後1年以内の企業）である。被説明変数は富田（2000）と同様、売上高<sup>5</sup>である。主な分析結果は次のとおりである。

第1に、全サンプルを対象に推定すると、「右腕」の有無と売上高とは有意に正の相関関係が見

られた。ただし、「右腕」の種類ごとに見ると、配偶者を「右腕」としている場合は売上高に対して負の相関があり、社員を「右腕」としている場合は正の相関関係があった。

第2に、従業員規模別に推定すると、従業員10人以上の場合には「右腕」が売上高に対して正の相関関係が見られるが、それよりも小さな規模では有意な関係は見られない。

第3に、「右腕」の担当業務に注目すると、「右腕」が営業・渉外を担当していることが売上高と正の相関関係にあった。

以上の先行研究は、開業者の「右腕」あるいは「パートナー」を分析対象にしたものである。いずれも、「右腕」や「パートナー」の存在が総じて企業のパフォーマンスに好影響を及ぼしているという結論を導いている。ただし、従業員規模別に分析した脇坂（2003）、増田（2008）は、10人未満の小企業では「右腕」「パートナー」の存在はパフォーマンスに対して有意な関係はないと指摘している。

## （2）仮説

先行研究では「右腕」や「パートナー」、すなわち開業者の意思決定などを補佐する人物に着目している。しかし、開業時に平均従業員数（開業者本人を含む）が4.1人、うち常勤役員・正社員（以下、「正社員」）が1.1人しかいない新規開業企業にとって、はたして補佐役は必要だろうか（前掲図 - 1）。

そもそも従業員数が10人にも満たない企業であれば、補佐役がいなくても多くのことは開業者一人で経営判断を下せるだろう。むしろ補佐役を必要とするのは、ある程度規模が拡大してからである。だからこそ、脇坂（2003）、増田（2008）が

<sup>5</sup> 調査時点における1カ月あたりの売上高（実額）である。

分析するように、小企業においては、「右腕」の存在とパフォーマンスとの間に有意な関係が見られないのである。だとすれば、小さな規模で開業する企業にとっては、補佐役よりも、自分に与えられた役割を理解し、それをきちんと果たす有能な従業員のほうを必要としているはずだ。

そこで、本稿では正社員全般に着目し、パフォーマンスとの関わりを分析する。

では、どのような正社員が新規開業企業に良好なパフォーマンスをもたらすのだろうか。

正社員を採用する際に問題となるのは、「情報の非対称性」である。企業が正社員として採用しようとしている人の能力を短時間で見きわめるのは容易ではない。たとえば経験の有無や年数は分かったとしても、それだけで能力までは推し量れない。経験の長さだけではなく、経験の質も重要だからだ。だからといって、新規開業企業が大企業のように事前に入念な選抜を行えるわけがない。

また、たとえ十分な能力を備えていたとしても、小さな企業と一緒に仕事をするのだから、開業者と気が合うかどうかも重要なことだ。しかしそれは、実際に一緒に仕事してみなければなかなか分からない。

このような情報の非対称性を克服するために、開業者の知り合いやその紹介など、縁故を用いて従業員を採用するケースが多い。あらかじめ能力や人柄などがある程度分かっており、情報の非対称性が小さいからだ。だとすれば、新規開業企業にとっては正社員の採用経路がより重要な意味をもつだろう。

そこで以下では、正社員をその採用経路をもとに、大きく①開業者の前勤務先の上司・同僚・部下、②開業者の友人・知人、③一般採用の三つのタイプに分けて、新規開業企業の業績との関係を分析する。先に見た富田(2000)は、即戦力となっ

ているのは開業者が以前働いていた会社で一緒だった同僚であると指摘しているが、これを明示的に分析するということになる。先行研究にない本稿の特徴はこの点にある。

前勤務先と一緒に仕事をしていれば、能力や人柄などはあらかじめ見当がつくので、情報の非対称性は①がもっとも小さく、採用するまでそうした機会が乏しい③がもっとも大きい。したがって、新規開業企業にとってもっとも望ましいのは、前勤務先の上司・同僚・部下であると思われる。これが本稿の仮説である。

## 2 正社員のタイプ別に見る

### 新規開業企業の特徴

#### (1) 新規開業企業のタイプ分け

まず正社員の採用経路をもとに、新規開業企業のタイプ分けを行う。ここで用いるデータは、2008年度新規開業実態調査である(調査要領参照)。図-2に示すとおり、開業してから平均15.1カ月経過した時点の調査である。

調査対象企業のうち、開業時に正社員がいない企業は56.0%、正社員がいる企業は44.0%となっている(図-3①)。

正社員がいない企業について内訳を見ると、経営者のみの企業が41.3%を占め、家族従業員がいる企業が37.8%、パート・アルバイトがいる企業が31.7%、派遣社員・契約社員がいる企業が4.0%である(同②)。

また正社員がいる企業について、採用経路別に正社員を分類すると、「前勤務先の部下」がいる企業の割合がもっとも高く44.4%を占める(同③)。次いで、「求人広告の応募者やハローワークの斡旋者」が15.8%、「前勤務先の同僚」が14.2%、

<sup>6</sup> 図-3の②および③は複数回答なので、合計は100%を超える。

調査要領

(調査時点) 2008年8月  
 (調査方法) 国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫)の全国の支店が2007年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業(開業前の企業を含む)7,222社。  
 (調査方法) 郵送、無記名によるアンケート  
 (有効回答数) 1,918社(有効回答率26.6%)

図 - 2 開業後の経過月数(調査時点)

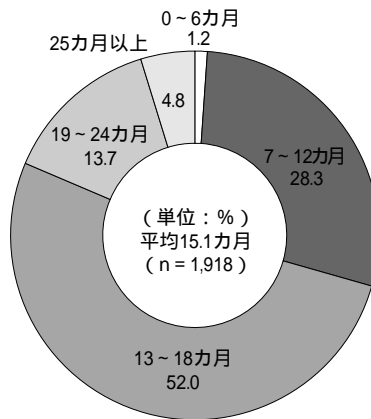


図 - 3 開業時の従業員の構成

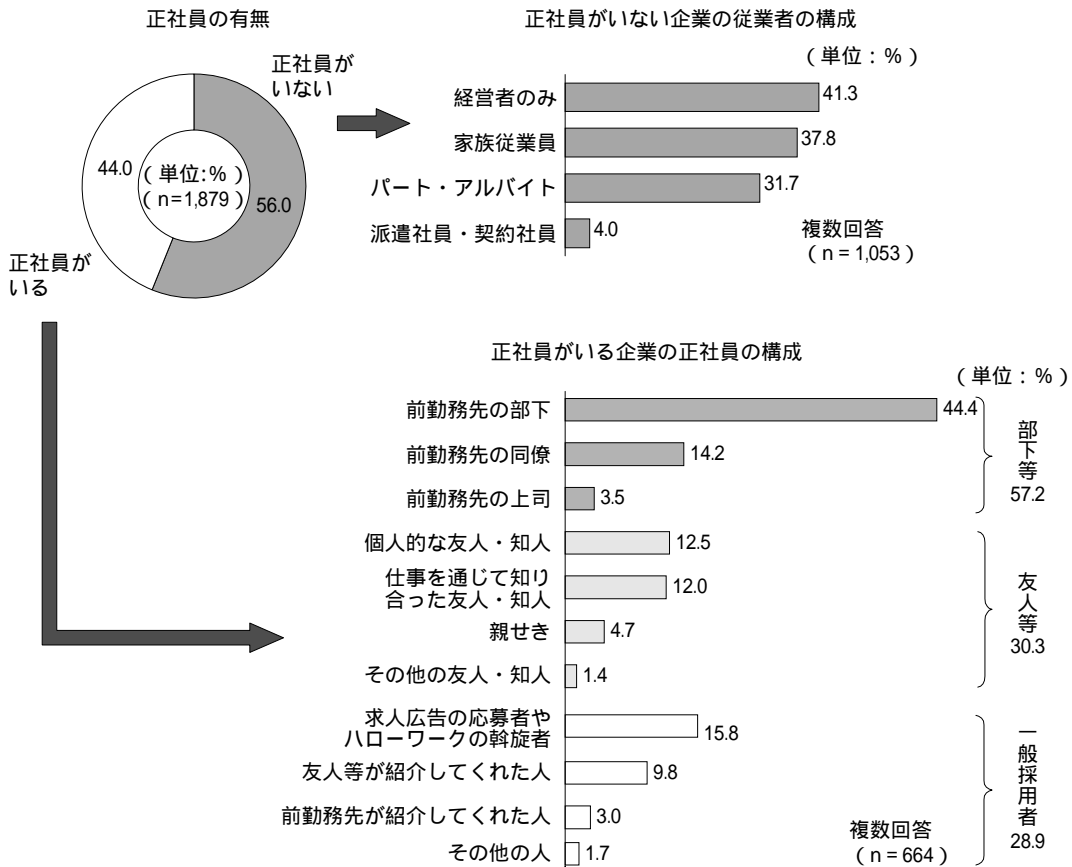
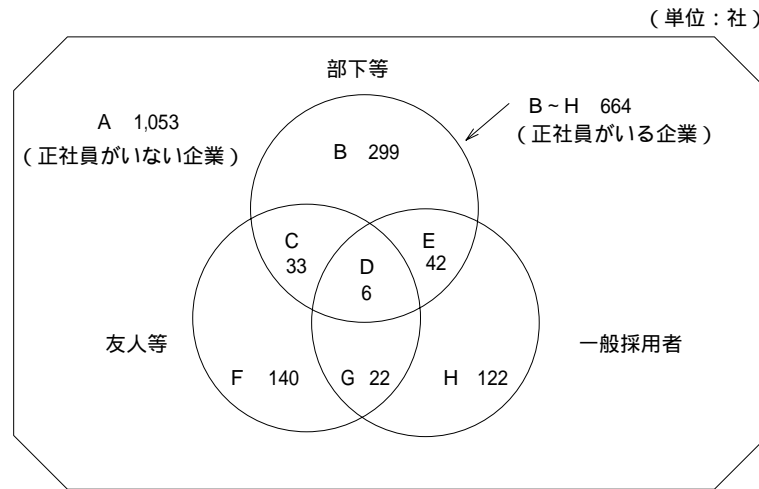


図 - 4 正社員の有無と正社員のタイプ別に見た新規開業企業の構成



「個人的な友人・知人」が12.5%、「仕事を通じて知り合った友人・知人」が12.0%と続く。これらを大きく①前勤務先の上司・同僚・部下（以下、「部下等」）、②友人・知人（同「友人等」）、③一般採用者にタイプ分けすると、前勤務先の部下等がいる企業割合は57.2%と半数を超え、友人等は30.3%、一般採用者は28.9%となる。

図 - 4 は正社員の有無と採用経路別に新規開業企業の構成を見たものである。従業員の内訳が明らかな企業1,717社のうち、正社員がいない企業（図 - 4 の部分集合A）が1,053社、正社員がいる企業（同B~H）は664社である。後者のなかには、①部下等、②友人等、③一般採用者のいずれか二つ、またはすべてが混在する企業（同C、D、E、G）103社が存在する。これらの企業ではどのタイプの正社員がパフォーマンス等に影響を及ぼしているのか分離できない<sup>7</sup>。そこで本節および4節では、図のBに当たる299社、Fの140社、Hの122社の合計561社を分析対象とし、それぞれの企業を以下では「部下等採用型」「友人等採用型」「一般採用型」と呼ぶことにする。

なお、それぞれのタイプにおける正社員の構成は図 - 5 のとおりである。部下等採用型の75.8%は「前勤務先の部下」を採用しており、「前勤務先の上司」だった人を採用している企業割合は6.0%と少ない。友人等採用型は、「個人的な友人・知人」「仕事を通じて知り合った友人・知人」を採用している企業が多い。一般採用型は「求人広告の応募者やハローワークの斡旋者」が半数以上を占め、「友人等が紹介してくれた人」がそれに次ぐ。

## (2) 開業者の属性

まず、それぞれのタイプ別に開業者の属性を見ていこう。

図 - 6 は開業者の開業年齢を見たものである。一般採用型で30歳代の割合が高いことが目立つものの、分布には一定の傾向が見られない。平均年齢も41~42歳と大きな違いはない。開業年齢はタイプ間で大きな差はないといえるだろう。

開業直前の職業を見ると、部下等採用型では正社員（管理職）が51.8%、会社等の常勤役員が

<sup>7</sup> 次節で行う多変量解析では、このような問題は回避される。



図 - 5 それぞれのタイプの正社員の構成

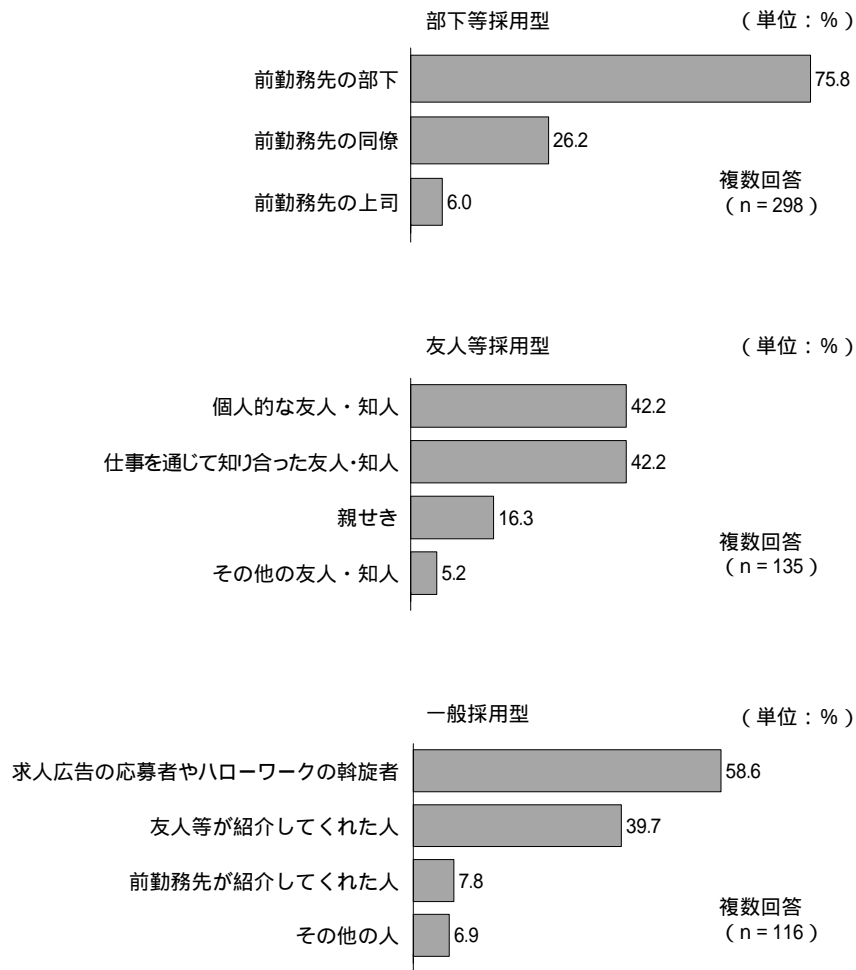


図 - 6 開業者の開業年齢

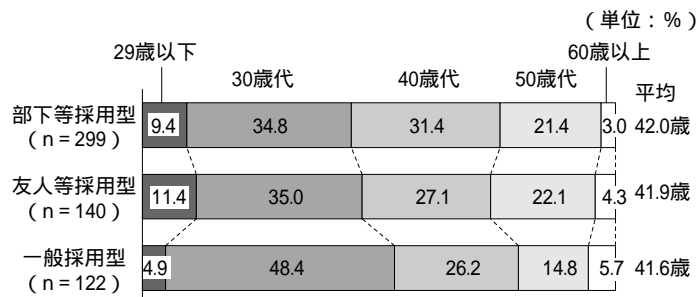
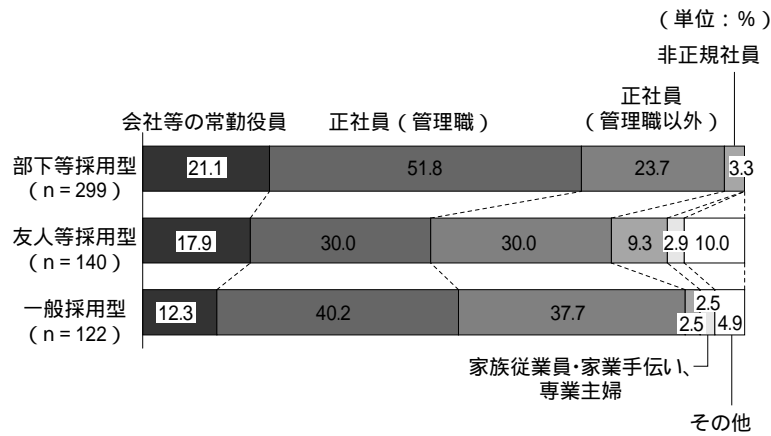
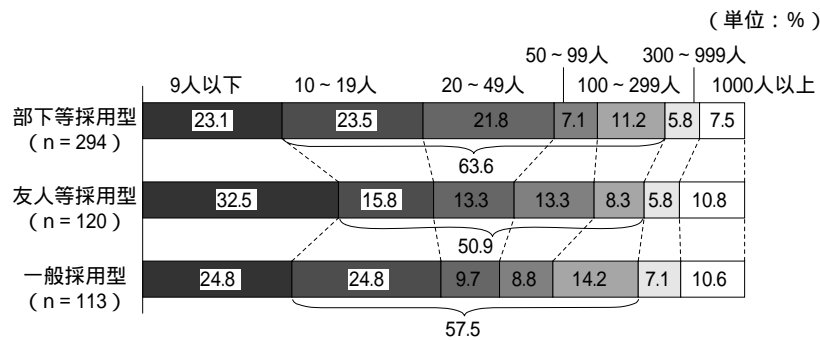


図 - 7 開業直前の職業



(注) 「非正規社員」とは「パートタイマー・アルバイト」「契約社員・派遣社員」を指す。

図 - 8 前勤務先の従業員規模



(注) 開業直前の職業が「会社等の常勤役員」「正社員 (管理職)」「正社員 (管理職以外)」「非正規社員」「家族従業員・家業手伝い」と回答した企業に対する設問である。

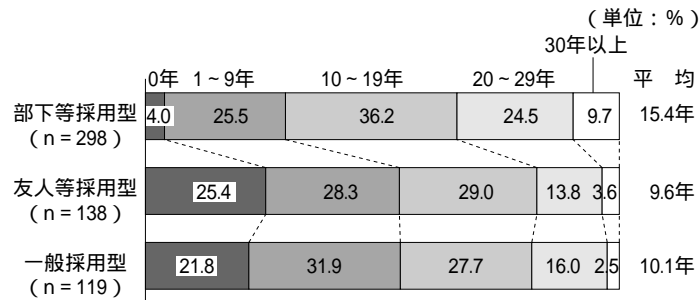
21.1%と、友人等採用型 (それぞれ30.0%、17.9%)、一般採用型 (同40.2%、12.3%) を大きく上回る (図 - 7)。常勤役員あるいは管理職として部下を使う立場にあったことが、前勤務先の部下の採用につながっている。

直前の職業が勤務者であったものについて勤務先の従業員規模を見ると、部下等採用型では10～299人規模の企業に勤務していた割合が63.6%を占め、友人等採用型 (50.9%)、一般採用型 (57.5%) を上回っている (図 - 8)。その背景としては、ある程度の規模の企業に勤めていなければ同僚や部下がないこと、しかし規模が大きな企業だと、

同僚や部下が退職してあえて小さな新規開業企業に勤めようとするケースが少ないことが考えられる。

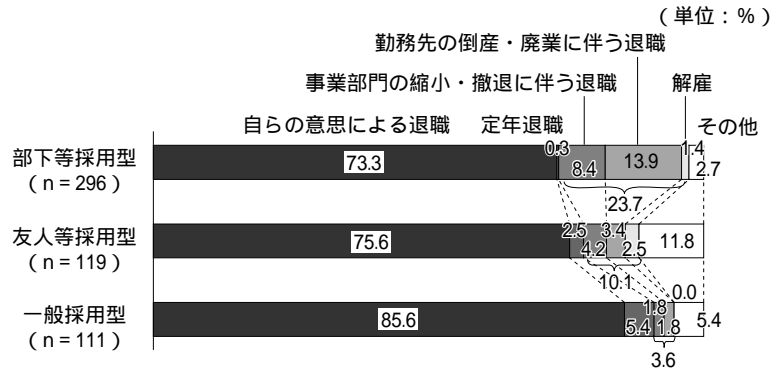
斯業経験年数 (現在の事業に関連する仕事の経験年数) を見ると、0年 (斯業経験なし) の割合は部下等採用型では4.0%にすぎず、友人等採用型 (25.4%)、一般採用型 (21.8%) よりも少ない (図 - 9)。また平均年数は、部下等採用型が15.4年と、友人等採用型 (9.6年)、一般採用型 (10.1年) とくらべて明らかに長い。部下等採用型は、斯業経験を生かせる事業を始めているからこそ、同じ職場にいた部下等を採用できるのであ

図 - 9 新業経験年数



- (注) 1 図 - 8の注)と同じ。  
 2 新業経験とは現在の事業に関連する仕事の経験である。  
 3 平均は0年(新業経験なし)を含めて算出した値である。

図 - 10 離職形態



- (注) 図 - 8の注)と同じ。

る。部下等にとっても、今までの勤務経験を生かせるので転職に踏み切りやすい。また開業者の新業経験が長いので開業しても失敗することはないだろうと考えて、部下等が転職に踏み切りやすいという側面もあるものと思われる。

図 - 10は離職形態を見たものである。いずれのタイプでも、「自らの意思による退職」と回答した企業割合がもっとも高い。しかし、「事業部門の縮小・撤退に伴う退職」「勤務先の倒産・廃業に伴う退職」「解雇」の三つの合計が、部下等採用型では23.7%と相対的に高い。いわば勤務先の

リストラに伴い、部下を引き連れて開業するといったケースが少なくない<sup>8</sup>。女性向けのブランド衣料を欧米から輸入・販売する企業が、株主である大手商社の意向によって清算することになり、役員を務めていた人が優秀な部下を引き連れて開業したケースは、その典型例である(後掲事例 - 2 参照)。

### (3) 企業の属性

次は企業の属性である。業種を見てみよう(表 - 2)。

<sup>8</sup> 元従業員が、部門廃止や倒産・廃業となった事業をもとに行った開業を、深沼・井上(2006)は「再生型創業」と名付けて分析している。

表 - 2 業 種

(単位：%)

	部下等採用型 (n=299)	友人等採用型 (n=140)	一般採用型 (n=122)	全 体 (n=561)	有意水準
建設業	11.0	10.7	2.5	9.1	**
製造業	5.4	2.9	3.3	4.3	
情報通信業	5.0	4.3	4.1	4.6	
運輸業	1.7	2.1	0.0	1.4	
卸売業	9.7	7.9	3.3	7.8	*
小売業	10.4	12.1	8.2	10.3	
飲食店、宿泊業	7.4	13.6	9.8	9.4	
医療、福祉	10.4	16.4	28.7	15.9	***
教育、学習支援業	1.0	0.0	5.7	1.8	***
個人向けサービス業	11.7	9.3	19.7	12.8	**
事業所向けサービス業	20.4	12.9	12.3	16.8	**
不動産業	5.4	6.4	2.5	5.0	
その他	0.7	1.4	0.0	0.7	
特掲 区分					
消費者向けの業種	47.8	60.7	74.6	56.9	***
事業所向けの業種	52.2	39.3	25.4	43.1	***
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	

(注) 有意水準欄の\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準を示す。

部下等採用型で相対的に構成比が高いのは、事業所向けサービス業(20.4%)、建設業(11.0%)、卸売業(9.7%)である。主として事業所を対象とする業種である。

事業所向けサービス業を小分類業種にブレイクダウンすると、税理士事務所(8社)、広告代理業(5社)、デザイン業(4社)、測量業(4社)が上位を占める。いずれも専門知識を必要とし、個々の担当者が顧客を抱えることが多い。これらの業種では、顧客を引き継いで部下等とともに独立するケースが少なくないものと思われる<sup>9</sup>。事業所を主たる顧客とする卸売業も同様であろう。

一方、友人等採用型では飲食店、宿泊業(13.6%)、小売業(12.1%)、建設業(10.7%)の構成比が相対的に高い。

一般採用型では医療、福祉(28.7%)、個人向けサービス業(19.7%)<sup>10</sup>、教育、学習支援業(5.7%)の構成比が相対的に高い。主として一般消費者を

対象とする業種である。不特定多数の消費者を顧客とするので、事業所向けの業種のように顧客を抱える従業員を採用するのではなく、一般採用でも間に合う。また、看護師や介護福祉士、美容師など有資格者を従業員にしなければならない業種が多く、開業者の縁故だけでは有資格者をなかなか採用しにくいことから、募集や紹介などによって広く採用する企業が多いものと思われる。

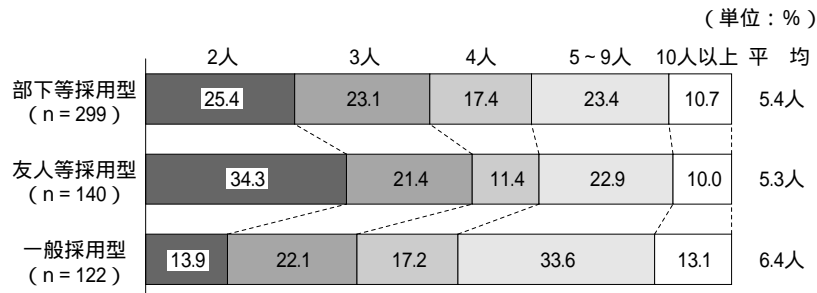
小分類業種をもとに事業所向けの業種と一般消費者向けの業種に大別すると、部下等採用型は事業所向けの業種の割合が52.2%と、友人等採用型(39.3%)、一般採用型(25.4%)とくらべて有意に高い。

従業者数を見ると、一般採用型では相対的に規模の大きな企業が多く、平均従業者数は6.4人であるのに対して、部下等採用型は5.4人、友人等採用型は5.3人とやや規模が小さい(図-11)。

<sup>9</sup> 実際に、税理士事務所、広告代理業、デザイン業、測量業の合計21社のうち、開業にあたって前勤務先から取引先を引き継いだ企業は16社にのぼる。

<sup>10</sup> 個人向けサービス業24社のうち、美容業が16社と半数以上を占める。

図 - 11 開業時の従業員数



(注) 経営者本人、家族従業員、パート・アルバイト、契約社員・派遣社員を含む。

ここまではタイプ別に開業者と企業の属性を見てきた。その結果をまとめると、それぞれのタイプは次のような企業が典型だといえるだろう。

まず部下等採用型は、ある程度長い斯業経験を積んだ中小企業の管理職が、前勤務先の部下を伴って開業した企業である。多くは自らの意思によって勤務先を離職しているが、勤務先の倒産・廃業、リストラ等によって退職した者も少なくない。事業内容は主として事業所向けの業種である。

友人等採用型は、相対的に斯業経験が短い開業者が、個人的な友人・知人あるいは仕事を通じた友人・知人とともに、小売業や飲食店を中心とする一般消費者向けの業種で開業した企業が多い。

一般採用型は、相対的に斯業経験が短い開業者が医療、福祉や個人向けサービス業などを中心とする一般消費者向けの業種で開業し、求人広告やハローワーク、知り合いの紹介などを通じて有資格者を採用している企業が多い。

#### (4) 開業後のパフォーマンス

では、開業後のパフォーマンスはそれぞれのタイプで違いはあるのだろうか。ここでは新規開業企業のパフォーマンスを見る指標として、調査時点における目標月商達成率、収支状況、同業他社とくらべた業況感の三つを利用する。なお、調査時点は開業時から平均で15.1カ月経過している。

目標月商達成率とは、開業前に目標としていた

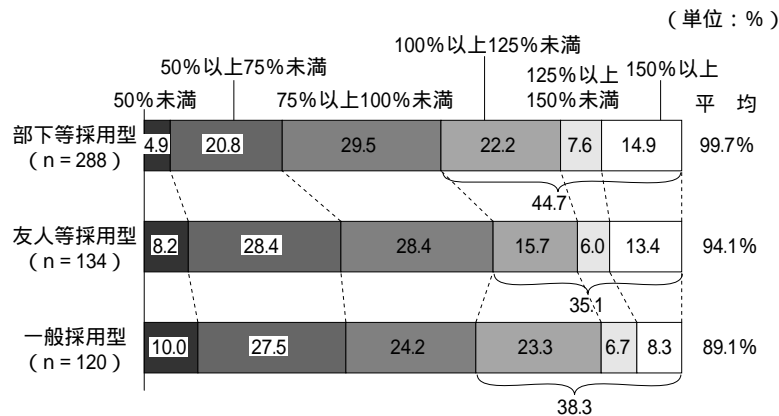
月商（1カ月の売上高）に対する調査時点の月商の比率である。目標月商達成率が100%以上の企業、つまり目標月商を達成した企業の割合を見ると、友人等採用型で35.1%、一般採用型で38.3%であるのに対して、部下等採用型は44.7%と高い（図 - 12）。目標月商達成率の平均を見ても、部下等採用型は99.7%と、友人等採用型（94.1%）、一般採用型（89.1%）を上回る。

調査時点の収支状況についても、部下等採用型は黒字企業の割合が70.4%と、友人等採用型（62.2%）、一般採用型（68.5%）を上回っている（図 - 13）。ただし、統計的には有意な差があるとはいえない。

同業他社とくらべた業況感は、開業者による自己評価である。業況が同業他社より「良い」または「やや良い」と回答している企業の割合は、部下等採用型が67.8%と、友人等採用型（57.0%）、一般採用型（54.5%）を上回っている（図 - 14）。

以上、三つの指標すべてでもっとも良好なパフォーマンスをあげているのは、部下等採用型である。友人等採用型と一般採用型については、注目する指標によって結果が異なる。目標月商を達成している企業割合および収支状況に注目すると一般採用型のほうが良好なパフォーマンスをあげているが、目標月商達成率の平均および同業他社とくらべた業況感では友人等採用型が上回っている。

図 - 12 目標月商達成率



(注) 目標月商達成率とは、開業前に目標としていた月商(1カ月の売上高)に対する調査時点の月商の比率である。

三つの指標を見るかぎり、前勤務先の部下等を採用することが良好なパフォーマンスに結び付くといえそうである。ただし、開業時の人的資源だけがパフォーマンスに影響を及ぼすわけではない。さまざまな要因が絡み合っているはずだ。そこで、次節では多変量解析をもとに人的資源とパフォーマンスとの関係を探ることにしたい。

### 3 多変量解析による

#### パフォーマンスの分析

##### (1) 被説明変数と分析モデル

被説明変数はパフォーマンスを示す指標である。具体的には、先にあげた目標月商達成率、収支状況、同業他社とくらべた業況感の三つを用いる(表-3)。収支状況は黒字を1とするダミー変数、同業他社とくらべた業況感は「良い」を4、「やや良い」を3、「やや悪い」を2、「悪い」を1とするカテゴリ変数である。いずれの被説明

変数も値が大きいほどパフォーマンスが良好であることを意味する。したがって、説明変数の係数が正の符号であれば、パフォーマンスと正の相関があることになる。

被説明変数として目標月商達成率を用いる推計には、トービット・モデル<sup>11</sup>によって分析を行う。また収支状況についてはプロビット・モデル、同業他社とくらべた業況感については順序プロビット・モデルを用いる。

##### (2) 説明変数

説明変数は大きく五つのグループに分かれる。

第1は開業後の経過月数である。事業が軌道に乗るまでにはある程度時間がかかると思われることから、開業後経過月数をコントロール変数として用いる。

第2は開業計画の熟度である。開業計画が不十分であれば目標月商の達成はおぼつかない。開業計画の熟度もパフォーマンスに影響を及ぼすものと思われる。ここでは開業の準備に要した期間を

<sup>11</sup> 目標月商達成率は負の値をとらないが、回帰直線を当てはめると推計値が負の値になるケースが生じる。こうした問題を避けるために、トービット・モデルを用いることにした。なお最小二乗法による推計も行ったが、以下で述べる推計結果を大きく変更するほどの違いは生じなかった。

図 - 13 収支状況

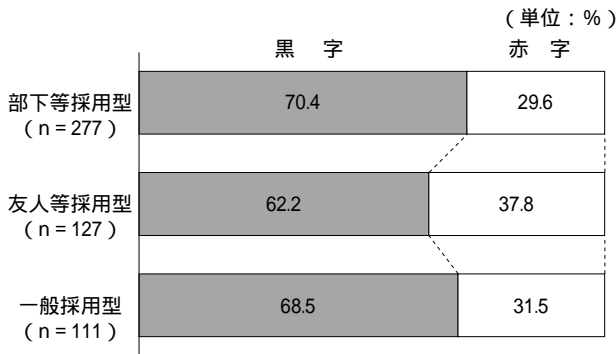


図 - 14 同業他社とくらべた業況感

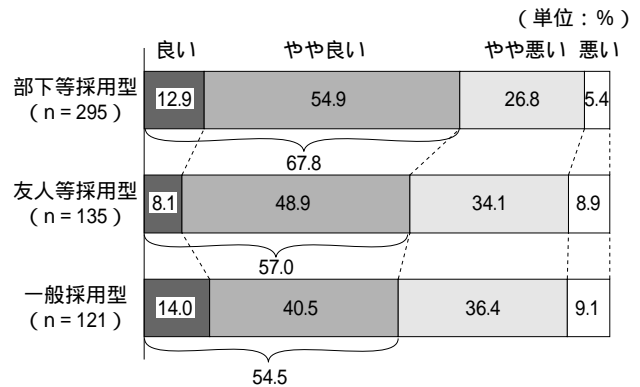


表 - 3 基本統計量

変数		平均値	中央値	標準偏差	観測数		
被説明変数	目標月商達成率 (単位: %)	93.273	84.8	46.623	1,819		
	収支ダミー (黒字=1、赤字=0)	0.669	1	0.471	1,699		
	同業他社と比べた業況 (良い=4、やや良い=3、やや悪い=2、悪い=1)	2.671	3	0.806	1,868		
説明変数	開業後経過月数 (単位: 月)	15.129	14	5.441	1,918		
	開業準備期間 (単位: 月)	7.634	4	13.342	1,841		
	事業内容	業種ダミー (該当=1、非該当=0)					
		建設業	0.095	0	0.293	1,915	
		製造業	0.040	0	0.195	1,915	
		情報通信業	0.028	0	0.164	1,915	
		運輸業	0.032	0	0.176	1,915	
		卸売業	0.074	0	0.261	1,915	
		小売業	0.139	0	0.346	1,915	
		飲食店、宿泊業	0.145	0	0.351	1,915	
		医療、福祉	0.132	0	0.339	1,915	
		教育、学習支援業	0.025	0	0.156	1,915	
		個人向けサービス業	0.113	0	0.317	1,915	
		事業所向けサービス業	0.130	0	0.336	1,915	
		不動産業	0.042	0	0.201	1,915	
		その他	0.006	0	0.079	1,915	
	事業の新規性ダミー (新規性あり=1、なし=0)	0.664	1	0.473	1,899		
	人的資源	開業者	女性ダミー (女性=1、男性=0)	0.155	0	0.362	1,918
			開業時の年齢 (単位: 歳)	41.544	40	10.004	1,918
			起業経験年数 (単位: 年)	12.268	10	9.739	1,890
従業員数 (単位: 人)			4.122	3	5.315	1,879	
従業員 (開業時)		部下等ダミー (該当=1、非該当=0)	0.221	0	0.415	1,717	
		前勤務先の上司ダミー	0.013	0	0.115	1,716	
		前勤務先の同僚ダミー	0.054	0	0.228	1,716	
		前勤務先の部下ダミー	0.172	0	0.377	1,716	
		友人等ダミー (該当=1、非該当=0)	0.117	0	0.322	1,717	
		仕事を通じて知り合った友人・知人ダミー	0.047	0	0.212	1,705	
		個人的な友人・知人ダミー	0.049	0	0.215	1,705	
		親せきダミー	0.018	0	0.134	1,705	
		その他の友人・知人ダミー	0.005	0	0.072	1,705	
		一般採用ダミー (該当=1、非該当=0)	0.112	0	0.315	1,717	
		前勤務先が紹介してくれた人ダミー	0.012	0	0.108	1,705	
		友人等が紹介してくれた人ダミー	0.038	0	0.192	1,705	
求人広告の応募者やハローワークの斡旋者ダミー	0.062	0	0.240	1,705			
その他の人ダミー	0.006	0	0.080	1,705			
家族従業員ダミー	0.345	0	0.476	1,879			
資金	資金調達額 (単位: 万円)	1,404.8	800	2,396.1	1,792		

開業計画の熟度を示す変数として採用した。パフォーマンスに対して正の相関関係が予想される。

第3は事業内容である。業種(13業種)と事業の新規性を説明変数として採用した。業種はコントロール変数である。13業種ごとに業種ダミーを作成し、「飲食店、宿泊業」を参照変数とした。事業の新規性は、既存企業とくらべて自社の事業内容に新しい点があると自己評価している場合を1とするダミー変数である。新規性があればより良いパフォーマンスをあげられる可能性が高い一方、新しいがゆえに顧客に認知されるのに時間がかかり、開業後間もない時期にはパフォーマンスが良くないことも考えられる。したがって、パフォーマンスに対する相関関係は事前に予想できない。

第4は人的資源である。開業者自身については、性別、開業時の年齢、斯業経験年数を説明変数として採用した。

開業者の性別について、増田(2008)は「女性による起業は必ずしも有利ではない」としている。一方で鈴木(2007)は、新規開業企業を追跡したパネルデータをもとに、性別によって存続・廃業状況に差は見られないと報告している<sup>12</sup>。したがって、パフォーマンスとの関係は事前に予想できない。

開業時の年齢に関しては、多くの先行研究がパフォーマンスに対して負の関係にあるとしている。先にとりあげた脇坂(1999)、同(2003)でも同様の結果となっている。また鈴木(2007)も年齢が高いほど廃業確率が高まると指摘する。その理由として、年齢が高くなるほど技術の変化に

対応する柔軟性が失われることから、年齢の高い開業者は最新の技術を習得せずに開業した可能性があること、体力の衰えにより開業直後の激務に耐えにくくなることなどをあげている。以上から、開業時の年齢はパフォーマンスに対して負の関係にあると予想できる。

斯業経験年数は開業した事業に関する知識やノウハウ、人脈など、開業者のもつソフトな経営資源の蓄積量を示すと考えられる。したがって、パフォーマンスとの間には正の相関関係が予想される。

もう一つの人的資源は、本稿が注目する従業員である。従業員数のほかに、採用経路別に分類した正社員に関するダミー変数(3分類および11分類の2通り)、家族従業員ダミーを説明変数として採用した。従業員数が従業員の量であるのに対して、正社員や家族従業員に関するダミー変数は従業員の質を表す。本稿が注目したのは従業員の質である。冒頭に述べた仮説が正しければ、部下等ダミーはパフォーマンスに対して正の相関関係にあることが予想される。

第5は資金である。人的資源と並ぶ経営資源だといえる。ここでは開業時の資金調達額を説明変数とした。より多くの資金を開業時に準備できれば、高性能の設備を導入したり、より良い立地に店舗を構えたりできる。あるいは、増加運転資金として売上増加に備えることもできる。その結果、目標月商を達成したり、黒字を確保したりできる時期が早まるだろう。したがって、資金調達額はパフォーマンスに対して正の相関関係にあることが予想される<sup>13</sup>。

<sup>12</sup> 鈴木(2007)の分析によると、女性は結婚によってキャリアを中断せざるを得ないケースが多い。このため、十分な斯業経験を積みにくく、自己資金も蓄積しにくいことなどが、女性の廃業割合を高めている。したがって問題は性差にあるのではないと結論付けている。増田(2008)の推計では、斯業経験の有無ダミーは説明変数としているが、自己資金額を加えていない。このため、性差とパフォーマンスとの間に見かけ上の相関関係が生じたのではないかと考えられる。

<sup>13</sup> 鈴木(2007)は、開業時により多くの資金を調達すれば、廃業確率は低くなると分析している。



### (3) 推計結果

推計結果は表 - 4 のとおりである。推計①は目標月商達成率を被説明変数とし、従業員に関する説明変数として従業者数を用いたものである。推計②は、推計①に正社員のタイプ別のダミー変数（3分類）と家族従業員ダミーを説明変数に加え、従業員の質的側面が与える影響を見ている。推計③は推計②の正社員に関するダミー変数（3分類）の代わりに、11分類のダミー変数を加えた。推計④は推計③の被説明変数を収支状況に代えたものである。同様に、推計⑤は推計③の被説明変数を同業他社とくらべた業況感に代えたものである。

本稿で注目する従業員に関して結果を見る前に、その他の説明変数について見ておこう。

まず開業後経過月数は、推計④を除いて、有意に正の係数をとる。開業後、時間がたつにつれて経営が軌道に乗るといえる。

開業準備期間は推計①～③で有意に正の係数をとる。少なくとも目標月商を達成するには、開業計画の熟度を高める必要があるといえるだろう。

事業の新規性ダミーは、推計④を除いて有意に正の係数をとる。新規性が高い事業では良好なパフォーマンスを得られるといえそうだ。

開業者の性別については、推計⑤を除いてパフォーマンスとの間に有意な関係はない。推計⑤では有意な関係にあるが、女性ダミーの係数は正の符号であり、女性のほうが業況感は良好であると自己評価している。少なくとも、女性が不利であるとはいえそうもない。

開業者の開業時の年齢はいずれの推計でも有意に負の係数である。有意水準も高い。開業年齢が高いほどパフォーマンスは悪化するといえる。

斯業経験年数はいずれの推計でも有意に正の係数である。有意水準も高い。斯業経験が長いほど

パフォーマンスには有利に作用する。

資金調達額の係数は、推計④以外は正の符号をとるものの有意ではない。また推計④では負の符号をとり、10%水準で有意である。

鈴木(2007)が分析するように、より多くの資金を準備できれば、開業直後に発生する赤字を補填できることから、廃業確率は低くなる。しかし、存続している企業のパフォーマンスに対しては、あまり影響を及ぼさないと考えられる。

では従業員に関してはどのような結果が得られたのだろうか。

推計①で従業者数を見ると、係数は有意に正の値となっている。従業者が多ければパフォーマンスは良好だといえる。

しかし、推計②および推計③で従業員の質的側面を示すダミー変数を説明変数に加えると、従業者数の係数は減少し、有意性も失う。したがって、従業者の量的側面よりも、質的側面のほうがパフォーマンスには重要だといえるだろう<sup>14</sup>。

推計②において、質的側面で有意な係数をとるのは、部下等ダミーである。また正社員について細分化した推計③を見ると、前勤務先の上司ダミーは有意に負の係数をとる。前勤務先で一緒に働いていたとはいえ、元上司を採用するとパフォーマンスに悪影響を及ぼすおそれがある。一方、前勤務先の部下ダミーは有意に正の係数をとる、値も大きい。元部下を採用するとパフォーマンスは良好になるといえそうだ。友人等や一般採用に関しては、有意な関係にある説明変数はない。

さらに、目標月商達成率の代わりに収支ダミーを被説明変数にした推計④、同業他社とくらべた業況を被説明変数にした推計⑤においても、前勤務先の部下ダミーは有意に正の係数となっている。以上の結果から、当初の仮説どおり、前勤務先の部下等、とりわけ部下を採用すると、良好な

<sup>14</sup> 従業員の質的側面を示すダミー変数と従業者数との間に多重共線性が生じている可能性は否定できない。しかし、推計②および推計③の説明変数から従業者数を落として推計しても、以下の結論に違いはなかった。

表 - 4 推計結果

分析手法	推計			推計			推計			推計		
	係数	t値	有意水準	係数	t値	有意水準	係数	t値	有意水準	係数	t値	有意水準
被説明変数	トービット・モデル			トービット・モデル			トービット・モデル			トービット・モデル		
説明変数	目標月商達成率			目標月商達成率			目標月商達成率			収支ダミー		
開業後経過月数	0.383	1.68	**	0.533	2.09	**	0.546	2.13	**	0.012	1.54	
開業準備期間	0.178	2.22	**	0.199	2.37	**	0.201	2.38	**	0.001	0.54	
業種ダミー												
建設業	20.738	4.37	**	21.472	4.17	**	21.619	4.17	**	0.349	2.15	**
製造業	3.293	0.52		6.056	0.91		7.074	1.04		0.161	0.77	
情報通信業	-2.939	-0.42		-2.124	-0.28		-2.926	-0.39		0.039	0.18	
運輸業	24.579	3.53	**	22.958	2.98	**	23.571	3.02	**	0.301	1.25	**
卸売業	1.295	0.23		1.699	0.31		2.571	0.46		0.007	0.04	
小売業	5.640	1.36		6.926	1.57		7.109	1.61		0.248	1.84	*
医療、福祉	4.076	0.97		4.498	0.98		5.063	1.09		0.698	4.70	**
教育、学習支援業	0.441	0.06		0.800	0.10		1.311	0.16		0.010	0.04	
個人向けサービス業	2.821	0.65		4.074	0.88		4.327	0.93		0.137	0.96	
事業所向けサービス業	14.469	3.41	**	14.416	3.16	**	14.556	3.17	**	0.211	1.49	**
不動産業	5.290	0.84		3.997	0.60		4.921	0.73		0.400	1.89	*
その他	-2.813	-0.18		-3.212	-0.20		-6.175	-0.36		0.273	0.50	
事業の新規性ダミー	5.839	2.51	**	5.647	2.30	**	4.863	1.97	**	0.044	0.58	
開業女性ダミー	-0.273	-0.09		0.627	0.18		0.902	0.26		0.081	0.75	
開業時の年齢	-0.679	-5.46	**	-0.657	-4.93	**	-0.652	-4.86	**	-0.018	-4.33	**
新業経験年数	0.619	4.89	**	0.583	4.24	**	0.557	3.96	**	0.018	4.08	**
従業員数	0.410	1.96	**	0.298	1.28		0.338	1.41		0.014	1.98	**
部下等ダミー				6.206	2.09	*						
前勤務先の上司ダミー							-26.965	-2.45	**	-0.068	-0.19	
前勤務先の同僚ダミー							3.220	0.64		-0.030	-0.20	
前勤務先の部下ダミー							10.524	3.22	**	0.215	2.08	**
友人等ダミー				-1.492	-0.40							
従業員(開業時)							0.961	0.17		-0.194	-1.11	
仕事を通じて知り合った友人・知人ダミー												
個人的な友人・知人ダミー							-0.084	0.02		0.318	-1.87	*
親せきダミー							-10.092	-1.15		-0.045	-0.16	
その他の友人・知人ダミー							2.318	0.15		-0.308	-0.59	
一般採用ダミー				-0.762	-0.19							
前勤務先が紹介してくれた人ダミー							-12.160	-1.13		0.007	0.02	
友人等が紹介してくれた人ダミー							5.611	0.89		0.469	2.18	**
求人広告の応募者やハローワークの斡旋者ダミー							-4.475	-0.89		-0.068	-0.43	
その他の人ダミー							14.710	0.98		-0.104	-0.23	
家族従業員ダミー				3.256	1.28		3.643	1.42		0.061	0.76	
資金調達額(対数)	1.230	1.03		0.699	0.52		0.783	0.58		-0.072	-1.76	*
定数項	86.233	8.53	**	84.494	7.54	**	83.467	7.34	**	0.861	2.47	**
疑似決定係数		0.006			0.006			0.007			0.048	
尤度比カイ2乗値	99.87	**	**	99.79	**	**	113.08	**	**	85.39	**	**
対数尤度	-8407.85			-7709.32			-7613.08			-845.27		
観測数	1,623			1,486			1,488			1,382		

(注) 1 有意水準欄の\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準を示す。  
 2 業種ダミーは「飲食店、宿泊業」が参照変数である。

パフォーマンスを得られるといえる。

ではなぜそうなるのか。部下等採用型が良好なパフォーマンスを得られる要因について、次節で事例を交えながら検討する。

#### 4 パフォーマンスを左右する要因

なぜ前勤務先の部下等、とりわけ部下を開業時に採用すれば、良好なパフォーマンスをあげられるのか。部下等を採用するメリット、デメリットについて見ていこう。

##### (1) メリット

前勤務先の部下等を採用するメリットは六つ指摘できる。

##### ① 経験者を採用しやすい

第1は、部下等採用型は経験者を採用しやすいことだ。部下等採用型の開業者の多くは斯業経験の長い分野で開業しており、それに伴って当然、一緒に働いていた部下等も斯業経験を有している。実際に、正社員が斯業経験を有しているかどうかを見ると、部下等採用型は84.8%もの企業が斯業経験を有しており、友人等採用型(68.8%)、一般採用型(67.7%)とくらべて明らかに高い(図-15)。

たとえば、ある建設会社で通信設備の設置業務を担当し、その後部下とともに同業務で開業した経営者は、「開業したばかりの企業が外部から4人もの経験者を集めるのは難しい。しかも、実際に使ってみないと能力は分からない。その点、当社は経験豊富な部下を引き連れて開業することができたので、不安はなかった」と語る。

##### ② 能力を熟知している

第2は、仮説でも述べたように、一緒に働いていたからこそ、開業者は部下等の能力を判断でき

図-15 正社員の斯業経験の有無

(単位：%)

	斯業経験あり	斯業経験なし
部下等採用型 (n=283)	84.8	15.2
友人等採用型 (n=112)	68.8	31.3
一般採用型 (n=99)	67.7	32.3

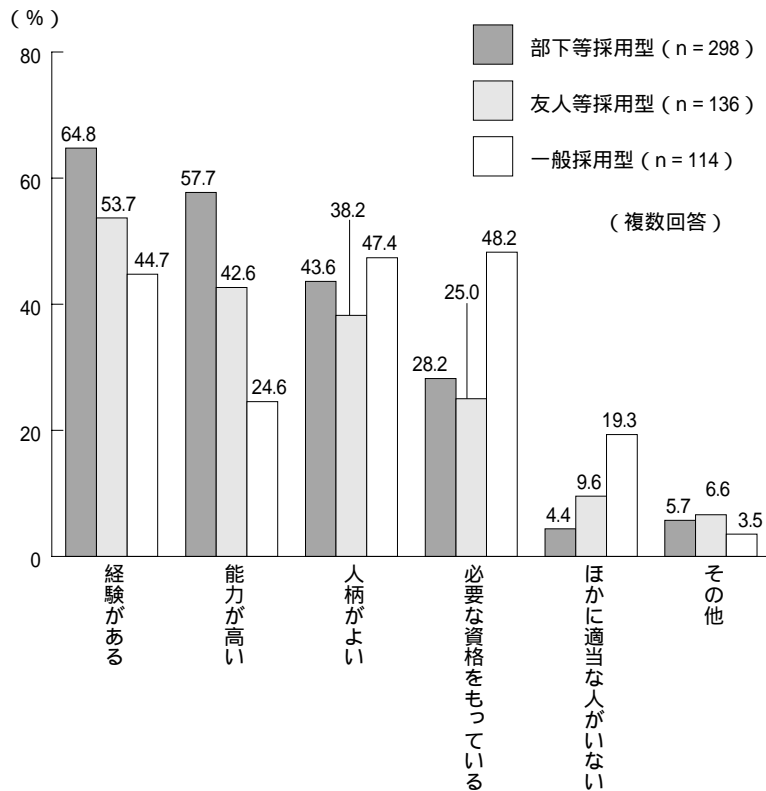
ることだ。しかも、たんなる経験の長さだけでは押し量りにくい能力の水準までも分かっている。とりわけ部下については開業者が勤務時に直接使用していたことから、その能力は十分に熟知している。上司や同僚とくらべて、部下がパフォーマンスに対して有意に正の相関関係にあったのはこのためだ。

たとえば、勤務先の大手メーカーである素材の研究プロジェクトを率い、その後同じ分野で開業した経営者は、「自分が使った部下だからこそ、どんな分野に興味をもっているのか、どのような仕事に適性があるのか、能力はどの程度の水準なのかといったことをよく知っていた。そうした情報をもとに、開業時に声をかける部下を選んだ」と語る。

開業者が正社員を採用した理由を見ると、部下等採用型では「経験がある」ことと「能力が高い」ことをあげる企業割合がそれぞれ64.8%、57.7%と高い(図-16)。しかもこれらの回答割合は、友人等採用型(それぞれ53.7%、42.6%)、一般採用型(同44.7%、24.6%)を上回っている。とくに「能力が高い」ことをあげる割合は、ほかのタイプよりも明らかに高い。部下等採用型の開業者は部下等の能力を熟知していたからこそ、能力の高さを採用時の判断理由とできるのである。

なお、「必要な資格をもっている」ことをあげる割合は一般採用型で高い。これは前述のとおり、求人広告やハローワーク、知り合いの紹介などを

図 - 16 正社員を採用した理由



通じて介護福祉士などの有資格者を採用していることを裏付けている。

以上のように、能力を熟知している者を正社員として採用しやすい結果、部下等採用型では従業員の質的側面に関する充足度は高い。図 - 17は従業員の数と従業員のスキルについて開業時の充足度を見たものである。従業員の数については、「十分」「どちらかという十分」の合計はいずれのタイプも70%前後で大きな差はない(図 - 17 ①)。一方、従業員のスキルについては、部下等採用型が78.5%にのぼり、友人等採用型の55.3%、一般採用型の47.0%を大幅に上回る(同②)。友人等採用型および一般採用型は、従業員の量的側面には充足していた企業が多い半面、質的側面については相対的に充足度が低い。一方、部下等採用型はいずれの側面も充足度が高い。

表 - 5は、目標月商達成率を正社員の斯業経験の有無別に見たものである。部下等採用型は正社

員に斯業経験がない場合、目標月商達成率の平均は78.5%にすぎないが、従業員に斯業経験がある場合は104.7%にのぼる。平均値の差の検定を行うと、1%水準で有意に差がある。友人等採用型でも正社員が斯業経験のある場合は100.3%と、斯業経験のない場合の87.6%とくらべて高水準ではあるが、有意性は乏しい。また、一般採用型は斯業経験の有無によって大きな差が生じていない。

前節の多変量解析で見たとおり、開業者自身の斯業経験も目標月商達成率に正の相関をもつ。部下等採用型の開業者が斯業経験を有している割合は、友人等採用型、一般採用型とくらべて明らかに高かった(前掲図 - 9)。したがって、上で見た目標月商達成率の差は、開業者の斯業経験の違いによってもたらされたのかもしれない。そこで、開業者が斯業経験を有している場合に限定して、従業員の斯業経験の有無別に目標月商達成率を見ると、やはり部下等採用型では従業員が斯業経験

図 - 17 開業時の充足度

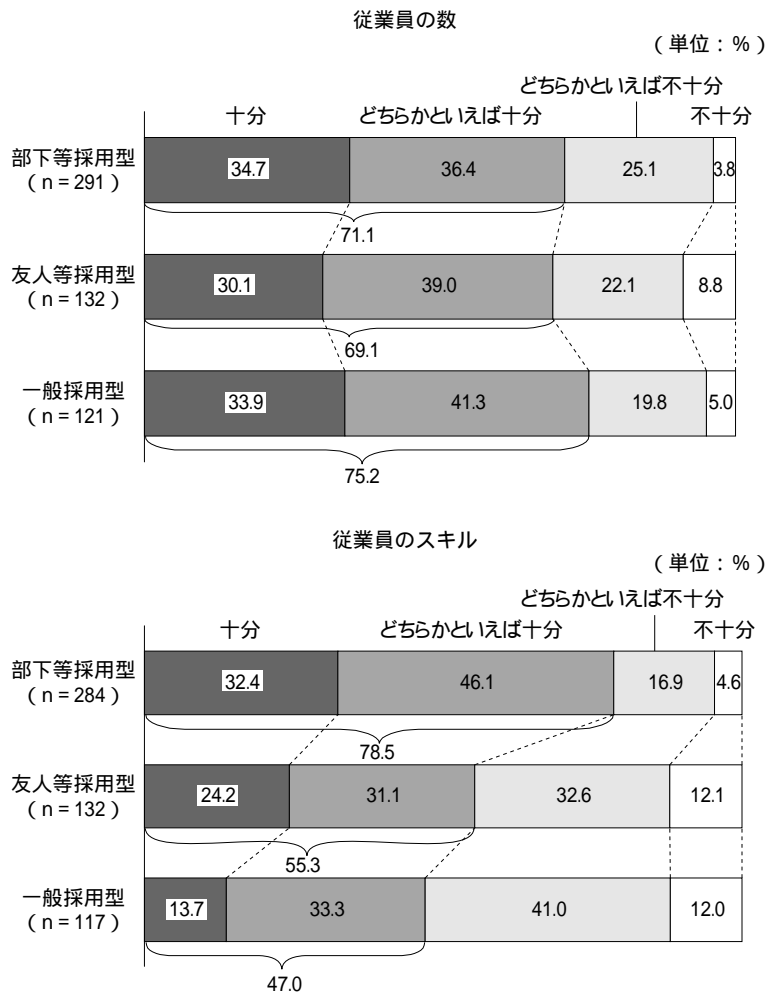


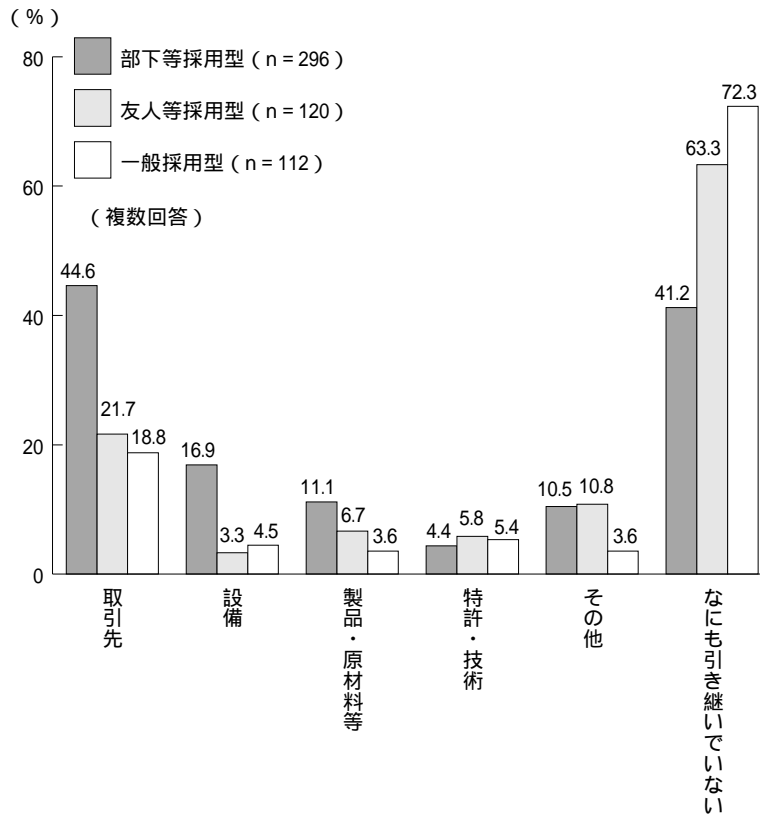
表 - 5 正社員の斯業経験有無別に見た目標月商達成率 (平均)

(単位：%)

	全 体	正社員の斯業経験		開業者の斯業経験あり		
		あり	なし	正社員の斯業経験あり	正社員の斯業経験なし	
部下等採用型	n=272	104.7 ***	78.5	n=260	104.7 **	83.9
友人等採用型	n=109	100.3	87.6	n=76	97.8	93.9
一般採用型	n=95	91.0	87.6	n=73	90.8	88.3

(注) 下段は目標月商達成率の平均値の差の有意水準である。\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準を示す。

図 - 18 開業時に前勤務先から引き継いだもの



を有しているほうが明らかに高い(表 - 5 の右欄)。一方で、友人等採用型、一般採用型では目標月商達成率は大きな差が生じていない。

従業員の斯業経験の有無別に目標月商達成率をくらべると、本来ならば斯業経験があるケースのほうが斯業経験のないケースよりも目標月商達成率が上回っているはずだ。しかし、友人等採用型および一般採用型では従業員の斯業経験の有無別で大きな差が生じていない。これは、開業者が斯業経験だけでは採用候補者の能力の水準などが見きわめにくいからだと考えられる。一方、部下等採用型では、開業者は従業員の斯業経験の有無だけでなく能力までも熟知していることから、目標月商達成率に明らかな差が生じている。つまり、「情報の非対称性」をある程度克服しているのだ。

### ③ 取引先の確保が容易

第3のメリットは、従業員を通じて取引先を確

保しやすいことである。先に見たように、部下等採用型の開業者のほとんどが斯業経験を有しており、開業業種は事業所向けの業種が多い(前掲表 - 2)。したがって、前勤務先も多くは事業所向けの業種だと思われる。事業所との取引は一般的に反復継続的であることから、従業員ごとに担当する顧客が固定しているケースが少なくない。したがって、前勤務先と同じ分野の事業で開業し、部下等を採用すれば、部下等を通じておのずと取引先も確保しやすくなる。

実際に、前勤務先から何を引き継いだかを見ると、部下等採用型は「取引先」をあげる割合が44.6%と最も高く、友人等採用型(21.7%)、一般採用型(18.8%)を上回る(図 - 18)。図示はしていないが、事業所向けの業種に限定して取引先を引き継いだ企業割合を集計すると、部下等採用型(n=155社)は54.2%にのぼり、友人等採用型(n=44社)の25.0%、一般採用型(n=28社)

の28.6%を大幅に上回る。

次のA社は、前勤務先の部下が抱えていた受注先を引き継いだ典型例である。

**[ 事例 - 1 ] 従業員を通じて受注先を開拓**

A社  
 事業内容：建築設計事務所  
 開業年：2007年  
 開業時の正社員数：5人  
 （うち前勤務先の部下4人）

A社は橋梁設計を得意とする建築設計事務所である。地方自治体から計画作成を請け負った建設コンサルタント会社の下請けとして、設計を手がけている。橋梁設計には、計画の作成、構造計算、耐震設計などの補修・補強設計、CADのオペレーションなど、さまざまな技術を必要とする。A社はそれぞれに優秀な技術者をそろえていることが強みである。

経営者のOさんは、大手の橋梁設計事務所に役員として勤務していた。しかし社長と経営方針をめぐる意見の相違から衝突し、退職を余儀なくされた。そのわずか1カ月後にA社を設立し、独立に踏み切った。このときかつての部下に声をかけたが、受け入れる人数が多すぎると、人件費の負担が重くなる。そこで必要最小限の技術者4人を引き抜いてスタートした。

この業界では、技術者のもつ技術に対する信頼によって受発注が行われる。そのため、引き抜いた個々の技術者が受注先を抱えていたことから、A社は開業当初から受注先の開拓には困らなかった。逆に、多くの受注を抱えて技術者をやりくりするのに苦労したほどだった。

前勤務先でOさんが力を入れたのは部下の能力開発である。技術者は難易度の高い仕事をこなしていくことで技術力が高まる。またそれぞれの技術の専門家とはいえ、専門分野の周辺の仕事も知

らなければならない。Oさんは、技術者のキャリアアップにつながるように仕事を意識的に割り振るようにして、部下の能力開発に努めた。このような姿勢を部下も知っており、Oさんと一緒に仕事をすれば自身のキャリアアップにつながると考え、その後を追ってA社に入社したのである。

その後もA社は前勤務先から元部下を4人受け入れ、現在は正社員11人、契約社員（CADオペレーター）3人を抱える陣容となっている。

次の事例は、前勤務先の廃業に伴って仕入れ先、取引先や従業員などを引き継いだ企業である。

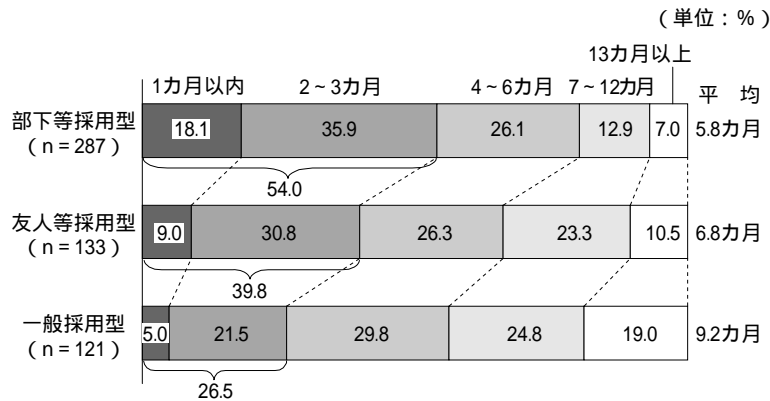
**[ 事例 - 2 ] 清算企業から優良な資産を選別して引き継ぐ**

B社  
 事業内容：婦人服の輸入卸および直営店での小売り  
 開業年：2007年  
 開業時の正社員数：14人  
 （うち前勤務先の部下14人）

経営者のTさんは、開業前に大手商社が設立したアパレル輸入会社の役員を務めていた。Tさん自身が開拓した欧米の20ブランドを中心に扱い、同社の業績は順調であった。しかし2003年に大株主である大手商社の意向で、商社の関連会社を吸収合併し、不採算ブランドと従業員を押しつけられた。ピーク時には従業員が70人にまで膨れあがった。そのため経営が悪化し、2007年に廃業し清算することになった。

そこでTさんは、同社から優良な資産を引き継いで、婦人服の輸入販売会社を設立することにした。仕入れ先は欧米の4ブランドメーカーを、販売先は国内の婦人服専門店30社を引き継いだ。いずれもTさん自身が開拓した相手なので、引き継ぎにあたって問題はなかった。また商品在庫は、

図 - 19 開業準備期間



B社が引き継ぐブランドについてはすべて引き取ったが、その他のブランドについては精査し、売れるものだけを安く買い取った。さらに、さまざまな什器備品類はわずか100万円で引き継いだ。

引き継いだのはこれらの資産だけではない。70人いた従業員のうち、優秀な人を14人（仕入担当者5人、販売担当者9人）引き抜いた。仕入担当者は年4回、欧米に出向いて買い付けを任される。返品できない商品を買付けるので、責任は重大だ。Tさんは語学力とファッションのセンスをもとに、引き抜く従業員を決めたという。直営店の販売担当者も同様に、B社が引き継ぐブランドについて深い知識を持っている従業員だけを選別した。

このように、前勤務先が事業部門を縮小・撤退したり、倒産・廃業したりしたのに伴い、同事業を引き継いで開業する場合には、優秀な従業員や必要な取引先、資産などを選別して引き継ぎやすい。

④ 開業の準備期間を短縮できる

ここまで見たように、部下等採用型は、斯業経験があり能力についても熟知している従業員を採用でき、しかも取引先も確保しやすい。その結果、開業の準備にかかる手間や時間が軽減される。こ

の点も部下等採用型のメリットといえるだろう。

実際に開業準備期間を見ると、部下等採用型は1か月以内または2~3か月であった企業割合は54.0%にのぼる(図 - 19)。友人等採用型の39.8%、一般採用型の26.5%とくらべ、明らかに短期間である企業が多い。平均を見ても、部下等採用型は5.8か月にすぎず、友人等採用型(6.8か月)、一般採用型(9.2か月)を下回る。

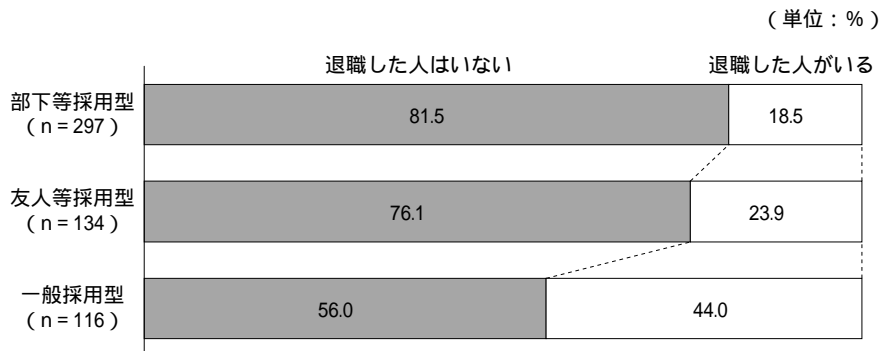
多変量解析で見たとおり、開業準備期間は目標月商達成率に対して有意に正の相関関係にあった。つまり、開業準備期間が長ければ目標月商達成率はそれだけ高まる。しかし長い期間をかけて開業することが重要なのではなく、あたり前のことではあるが、短期間でも充実した開業準備ができれば問題はない。

⑤ 従業員の定着率が高い

第5のメリットは従業員の定着率が高いことである。開業時に採用した正社員の現状を見ると、部下等採用型では退職した人がいない企業の割合は81.5%にのぼり、友人等採用型の76.1%、一般採用型の56.0%を上回る(図 - 20)。従業員の定着率が高ければ、採用や育成にかかるコストが抑制され、しかも社内にノウハウなどが蓄積する。その結果、企業のパフォーマンスも向上するものと思われる。



図 - 20 開業時に採用した正社員の退職状況



ではなぜ、部下等採用型では正社員の定着率が高いのか。一つは、従業員は前勤務先での経験や人脈などを生かすことができるからである。

もう一つの理由は、開業者と気が合うからである。開業者と部下等は前勤務先で一緒に働いていたことから、気が合うかどうかといったこともお互いに熟知している。部下等が勤務先を辞めて、あえて新規開業企業に転職するのも、開業者と気が合うからこそだ。当然、開業者も気が合う部下等にしか声をかけないだろう。

実際に、次のC社のように、開業者が退職して独立したところ、気の合う元部下が「一緒に働きたい」と後を追って新規開業企業に入社した事例は珍しくない。

**[ 事例 - 3 ] 目を付けていた部下が入社を希望**

C社  
 事業内容：居酒屋（3店舗）  
 開業年：2007年  
 開業時の正社員数：2人  
 （うち前勤務先の部下2人）

経営者のFさんは大学生のころに数多くの飲食店にアルバイトとして勤め、その魅力にとりつかれた。大学卒業後は大手飲料メーカーに勤務したが、30歳までに独立することを目指し、25歳のと

きに飲食店に転職した。

転職先はさまざまな業態の直営店を営み、ここで育てた店長をチェーン展開している飲食店に派遣するという業態の企業だった。Fさんは、当初は店長として派遣されていた。やがて、派遣先の店舗の経営改善に寄与したことが評価され、本社で事業部長として店長の育成業務や、直営店の業態開発などを任されるようになった。

その後同社が上場し、ストックオプションで得た株式売却益などを元手に、目標どおり29歳で独立を果たした。本来ならば、勤務先で組んでいた40人のチームのなかから目を付けていた部下を引き抜きたかったが、事業部長であった立場上、それはできなかった。しかし退職した数カ月後に、元部下が2人、Fさんのもとに「F事業部長が辞めたら会社の仕事が面白くなかった。一緒に働かせてほしい」とやってきた。1人は、勤務先の社長とけんかになり、辞めさせられたという。いずれも、上司であるFさんに自分の意見を主張することから、勤務時からFさんが目を付けていた部下だった。Fさんは、イエスマンではなく彼らのように、一緒に経営を考えてくれる人を雇いたいと考えていたのだ。

Fさんはこの2人を中核として事業を拡大し、開業後わずか2年半で3店舗を営業するまでにしている。

⑥ 従業員が前勤務時以上に能力を発揮しやすい

第6のメリットは、多くの従業員が今まで以上に能力を発揮することだ。前勤務先での経験などを生かせる仕事で、しかも開業者と気が合う職場は、従業員にとって今まで以上に能力を発揮しやすい環境である。

部下等採用型を対象に、前勤務時とくらべた正社員の仕事ぶりを見ると、70.9%もの企業が「前勤務先の時よりも能力を発揮している」と回答している(図-21)。従業員がもてる能力を従来以上に発揮することで、企業のパフォーマンスは当然向上する。

(2) デメリット

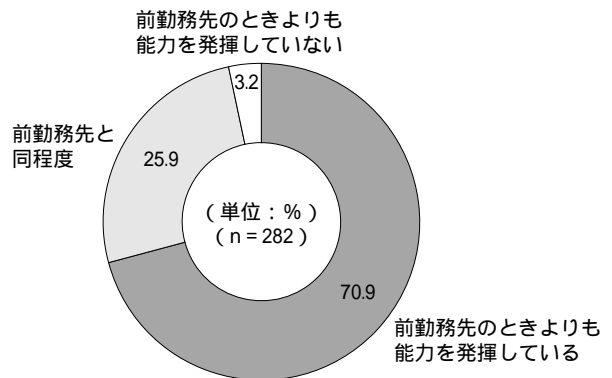
前勤務先の部下等を採用することには、以上のようにメリットがある半面、デメリットもある。聞き取り調査でデメリットとして指摘する声があったのは、次の3点である。

第1は前勤務先での上下関係を開業後も引きずりやすいことだ。元上司や元同僚を採用すると、言いたいことがあっても強くは言えないと感じる人もいだろう。実際に元同僚と一緒にソフトウェアの受託開発会社を開業した経営者は、「経営上の判断を下すとき、どうしても相手の意見を聞いて尊重しなければならない。このときに意見が合わずに衝突することもある」と語る。

多変量解析において、前勤務先の上司を採用するとパフォーマンスに悪影響を及ぼすおそれがあることを指摘したが、その大きな要因として、勤務時の上下関係を開業後も引きずることがあげられる。

第2は同じ勤務先の出身だと、何かにつけて同じような発想になりがちだということである。実際に、このようなデメリットを避けるために、仕事上でつきあいのあったライバル企業の社員と一緒に新たな事業を立ち上げた開業者も見受けられた。あるいは先に見たC社のように、経営者に対

図-21 前勤務時とくらべた正社員の仕事ぶり



(注) 開業時に部下等を採用した企業を対象とする設問。

して異論を唱える従業員をあえて採用するなどによって、発想の多様性を確保することが重要だろう。

第3は、前勤務先の部下等を、来る者を拒まずに採用すると、人件費の負担が過重になったり、資金繰りが逼迫したりするおそれがあることだ。次のD社はその典型例である。

【事例-4】多くの部下を受け入れ

資金繰りがタイトに

D社  
 事業内容：広告代理  
 開業年：2006年  
 開業時の正社員数：30人  
 (うち前勤務先の部下30人)

D社は広告の企画や制作だけでなく、新規出店に関する市場調査や広告の効果測定など周辺業務も行う総合広告代理店である。大手パチンコチェーンを主要クライアントとする広告代理店に役員として勤務していたMさんが設立した。

開業のきっかけは、勤務先の社長と経営方針をめぐって意見が対立し、退職せざるを得なくなっ

たからだ。Mさんの後を追ってD社に入社したいという部下はせいぜい10人くらいだろうと見込んでいたが、ふたを開けてみると部下の大半である30人が入社を希望した。Mさんは性格的に来る者は拒めないため、希望者全員を受け入れた。

幸い、ほとんどの顧客をD社が引き継ぐことができたため、受注は確保できた。しかし、開業当初は人件費の負担が重く、資金繰りがきわめてタイトだった。Mさんは個人的に知り合いだった入居ビルのオーナーからの融資などで切り抜けた。こうして当初の資金繰り難を乗り切ると、その後は順調に成長し、3年足らずの間に東京、名古屋、福岡の3カ所に営業所を構えるまでになっている。

その原動力になったのは、前勤務先から移籍してきた従業員である。Mさんは従業員の意欲を引き出すことに長けており、前勤務先でも実践していた。たとえば、営業スタイルは個人プレーの飛び込み営業ではなく、3～4人のメンバーからなるチームを組んで営業させている。営業スタイルも企画提案型であり創造性に富む。チームで成果を追求するため、孤独になりがちな営業担当者に連帯感が生まれ、一人で営業活動を行うよりも意欲が増す。あるいは、成果があがっていない従業員に対しては、厳しく追い込むのではなくノウハウを教えるなどのサポートに徹している。

かつての部下の大半が後を追って入社を希望したのは、Mさんがこのような人材管理手法をとり、従業員の意欲を引き出すのに長けていたからだ。

部下等採用型の多くは以上のようなデメリットを補って余りあるメリットを享受していることから、友人等採用型や一般採用型よりも良好なパフォーマンスをあげている企業が多いと考えられる。

## 5 まとめ

以上の議論をまとめると、次の3点が指摘できる。

① 新規開業企業のパフォーマンスに関わりがある人的資源は、開業者自身だけではない。従業員も重要な役割を果たしている。したがって、「誰と開業するか」を開業前に検討する必要がある。

② 開業時に正社員を採用した企業の半数以上は、前勤務先の上司・同僚・部下を採用している。なかでも部下を採用することで、新規開業企業は良好なパフォーマンスを得られるケースが多い。

③ 部下等採用型の開業者は、勤務時に部下の能力を判断できることから、誰が正社員としてふさわしいか分かる。つまり、採用に関する「情報の非対称性」を克服しやすいことがメリットとしてあげられる。このほかにも、経験者の採用が容易であること、取引先を引き継ぐケースが多いこと、正社員が能力を発揮しやすく定着率が高いことなどといったメリットがある。これらのメリットを背景として、部下等採用型は良好なパフォーマンスを得ているものと思われる。

ただし、メリットがあるからといって誰もが前勤務先の部下等を採用できるわけではない。部下等を採用するには条件がある。それは、開業者自身に能力や人望がなければ、開業時に声をかけても部下等は勤務先を退職して一緒に働いてはくれないということだ。開業者と部下等とは、互いに情報が対称的だからである。

たとえば先にあげたA社の場合は、開業者のOさんは勤務時に部下の能力開発に力を入れていた。そのため、一緒にいればキャリアアップにつながると考え、元部下はOさんと同じ道を選んだ。C社の開業者は、前勤務先で部下の異論を歓迎し、

考えたことを何でも言える職場づくりを心がけていた。だからこそ、開業後に有能な部下がC社への入社を希望してきた。D社の場合も、開業者のMさんが従業員の意欲を引き出すことに長けており、それを元部下たちはよく知っていた。前勤務先が経営不振に陥ったという事情はあるが、それでもMさんの予想を超えて30人もの部下が入社を希望したのは、Mさんのマネジメントの能力が部

下に高く評価されたことが大きい。

将来開業するつもりがあろうとなかろうと、勤務者は部下の能力や意欲を引き出すなど、マネジメント能力を高めることが重要である。それが普段の仕事に役立つのはもちろん、雇用情勢が不透明感を増すなかで、開業に踏み切ることになったときに人的資源の確保に生きてくるはずだ。

#### 参考文献

- 国民生活金融公庫総合研究所編(2004)『2004年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- 鈴木正明(2007)「廃業企業の特徴から見る存続支援策」樋口美雄・村上義昭・鈴木正明・国民生活金融公庫総合研究所編『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房、pp.13 - 54
- 中小企業庁(2003)『中小企業白書2003年版』ぎょうせい
- (2005)『中小企業白書2005年版』ぎょうせい
- 富田安信(2000)「中小企業における右腕従業員 - そのキャリアと貢献度」三谷直紀・脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析 - 中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会、pp.181 - 195
- 深沼光・井上考二(2006)「再生型創業」の実態～既存企業の撤退から生まれた創業～」国民生活金融公庫総合研究所編『2006年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、pp.103 - 126
- 増田辰良(2008)「起業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について」『北星論集』第48巻第1号、pp.55 - 90
- 山田仁一郎(2005)「開業者のパートナーシップ」忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業企業』白桃書房、pp.27 - 53
- 脇坂明(1999)「不況期に開業・事業承継した中小企業経営者」『経済論叢(京都大学)』第164巻第4号、pp.20 - 33
- (2003)「右腕が中小企業の経営業績に与える影響」佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』勁草書房、pp.62 - 85