

小企業における家族従業員の存在意義

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

深 沼 光

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤 井 辰 紀

要 旨

小規模企業の多くで、経営者とともその家族が働いていることはよく知られる。家族従業員のデータは官庁統計からも得られる。ただ、それらは主として個人事業主の家族のうち無給で働く人に限定され、法人企業で働く経営者家族などが欠落している場合がある。そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」（2010年）を使用する。このデータを用いて、家族従業員の有無と事業パフォーマンスとの関係性を分析した。パフォーマンスを測定する指標には、採算状況と経営者の生活満足度を採用した。結果は次のとおりである。

第1に、家族従業員の有無と採算状況の関係性は、業歴によって異なる。同一規模における黒字企業の割合は、業歴10年未満では家族従業員のみの方が高く、業歴10年以上では家族従業員がいない方が高い。この相反する結果は次のように解釈しうる。家族従業員は、無給か、他の従業員より少ない給与で働いているため、採算面ではプラスに働く。創業後しばらくはコストを抑えるために家族以外の雇用を控えるケースが多いとも考えられる。しかし、家族従業員の有無にかかわらず、事業が軌道に乗った企業は規模拡大の可能性が高い。業歴が長く規模が小さい企業は、採算性に乏しいところが相対的に多くなる。こうした企業は、家族が働いていれば何とか存続できても、家族以外の従業員だけであれば市場からの退出を余儀なくされるケースが少なくない。その結果、業歴が長くなるにつれて、家族従業員がいない企業の黒字割合が相対的に高くなると考えられる。

第2に、家族従業員がいる企業の方が、経営者の平均就業時間は長いにもかかわらず、生活満足度は高い。ともに働いていると、家族同士の時間がすれ違わずに済む。小企業では職住一致の割合が高く、必要な休暇・休業への対応も比較的柔軟に行えることから、従業員である家族が仕事と家事・育児を両立しやすいとも考えられる。こうしたメリットが、経営者の生活満足度も向上させていると解釈できる。このような非金銭的な側面も、家族従業員の存在意義の一つとして評価できるだろう。

本稿は、『日本中小企業学会論集31』（2012年、同友館）に掲載された論文「小企業のパフォーマンスと家族従業員の存在の関係性」に大幅に加筆したものである。

1 問題意識と先行研究

小企業を語るうえで忘れてはならないのが、経営者とともに働く家族の存在である。テレビのドラマやドキュメンタリーに登場する小さな飲食店や町工場などで、男性経営者と一緒になって働く妻や子供たちの姿が映し出されるケースは少なくない。

こうした家族従業員の果たす役割については、1980年代までに多くの研究がなされ、特に経営者の妻は家事労働と企業活動の両方に携わっているという実態が示された（国民金融公庫調査部、1983；天野、1986など）。

その後、最近にかけての研究をみても、石井（1996）は、「家族は、わが国の小売業を理解するうえで不可欠の要因である。妻は無給で主人の商売を手伝い、息子は商売を後継する。（中略）まさに家族関係こそが、わが国の小売業を支えてきた」（p.32）と記しており、坂田（2006）は、小売店における経営者の配偶者の、経営面や生活面での貢献や、経営者夫婦のパートナーシップの重要性について言及している（pp.169-177）。

また、徳井（2009）は、フィールドワークをもとに、家計を握る経営者の妻が、企業の資金繰りにも深く関与していることを明らかにした（pp.310-311）。このような一連の指摘は、身近な小企業を観察したときの実感からも、納得できるものであろう¹。

ただ、日本におけるマクロ統計でみる限り、家

族従業員の数は、以前に比べるとかなり少なくなってきた。総務省「労働力調査」によると、非農林水産業の自営業主のもとで働く家族従業員は、1985年には331万人で、そのうち269万人が女性だった。これが、2012年には101万人、そのうち女性は81万人と、大幅に減少した。

家族従業員が非農林水産業の就業者に占める割合も、1985年の6.2%から2012年には1.7%へと低下している。女性に限れば、13.0%から3.2%への低下である。この間、自営業主の数も593万人から454万人となったものの、家族従業員の減少スピードのほうが速く、自営業主1人当たりの家族従業員数は0.56人から0.22人²へと半分以下になっている³。ただし、このデータには法人企業で働く家族が含まれていないことには注意が必要である。

では、高く評価されている「質的側面」と減少を続ける「量的側面」という一見相反する二つの側面を、どのように解釈すればよいのだろうか。本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2010年に行ったアンケートのデータを用いて、先行研究の多くのフィールドワークで示されてきた家族従業員の存在意義の定量的再評価を試みる。ここで考察する命題は、以下のとおりである。

第1に、現代における家族従業員の存在意義は、質的にも量的にもマクロデータが示すほどには薄れていない。第2に、家族を中心に経営することを選択した小企業が存在しており、家族従業員の存在意義が認められる以上、それらのパフォーマンスは、他の小企業と比べても劣るもの

¹ 欧米でも、例えばEuropean Commission（2009）では欧州の全企業の60%以上、Gersick, et al.（1997）では世界の全企業の65～85%がfamily businessであると述べているように、量的な重要性に変わりはない。またGersick, et al.（1997）では、family businessがコミュニケーションの迅速さや従業員の献身などの点に強みがあるという言及がなされている。ただし、これらのfamily businessは、家族以外の親族を含めた同族によって所有・経営されている企業を想定しており、大企業も含んでいるため、本稿で論述する「家族従業員のいる小企業」とはややニュアンスが異なる概念である。

² 従業員数のデータは、小数第1位までで示されることが多いが、1企業当たりの家族従業員の人数が少ないため、本稿では小数第2位まで表示する。

³ 石井（1996）も、「商業統計表」のデータをもとにした推定値から、1980年代後半以降小売業において家族従業員が減少していると指摘している（p.114）。

表－1 小企業の従業者の属性(1企業当たりの人数)

(単位：人、%)

	平均従業者数	構成比
経営者	1.00	12.3
家族	0.95	11.6
正社員	4.04	49.5
非正社員	2.17	26.7
総計	8.16	100.0
回答企業数(N)	4,003	—

資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(2010年)、以下同じ。

ではない⁴。

本稿の構成は次のとおりである。最初にデータを紹介したうえで、どのような属性の企業に家族従業員が存在するのか確認し、家族従業員の属性や働き方から、小企業における家族従業員の役割について再検討する。そのうえで、家族従業員の存在と小企業のパフォーマンスの関係性について検証していく。

2 データ

本稿の分析では、日本政策金融公庫総合研究所が2010年8月に実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」のデータを使用する⁵。サンプルの平均従業者数は8.16人で、88.2%が従業者数20人未満であることから、全体を小企業とみなして分析する。また、ここでは家族従業員を、「当該事業で働いている人のうち、経営者と同一家計に属する家族」と定義した。前述のマクロ統計では、自営業主のもとで働く同居の無給の家族

のみを取り上げており、法人経営の場合は、同様に家族が働いていたとしても、従業員や役員に分類されるが、小企業であっても法人経営の企業は多い(本稿のアンケートでは65.3%)。働き方という意味では、法人経営でも、個人経営でもあまり変わらず、むしろ本稿の定義の方が、フィールドワークなどで捉えられた小企業の実態に近いと考えられる⁶。

従業者の内訳は、経営者本人(1.00人)のほか、家族従業員が0.95人、正社員が4.04人、非正社員が2.17となっている(表-1)。家族従業員のうち女性が0.65人で68.2%を占め、男性は0.30人であった。

ここで得られた家族従業員の数は、労働統計と比べるとかなり多い。これは、調査対象が日本政策金融公庫国民生活事業の融資先であるため、事業活動にあまり資金を必要としない1人で稼働している個人経営の企業がサンプルのなかで相対的に少ないこともあるが、個人経営よりは規模の大きい法人経営の企業が含まれていることが大き

⁴ 中小企業や新規開業企業のパフォーマンスに影響する要因について分析した論文はHarada(2003)、岡室(2007)など多数あるが、家族従業員を直接の切り口にしたものは、最近の『日本中小企業学会論集』には見受けられなかった。鈴木(2007)は、新規開業企業の開業後の雇用創出の説明変数として、「経営者本人と家族のみ」をダミー変数として使用したが、家族従業員の有無による成長性を比較するものではない。国民金融公庫調査部(1983)では、生業的家族経営(経営者のみ、または経営者と家族従業員のみ)の小売店は、成長志向が相対的に低いことを示している。ただし、生業的経営は現在の規模も小さいということの影響は考慮していない。

⁵ 小企業で働く女性従業員の実態を把握するために実施したアンケート。調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業の融資先企業である。調査結果の詳細は深沼・藤井(2011)を参照されたい。

⁶ 石井(1996)、坂田(2006)なども、家計が同一であることを前提としているようである。また、経営形態には、こだわっていない。

表-2 小企業の従業員構成パターン

(単位：%)

	構成比
従業員なし	10.8
家族のみ	16.5
家族以外のみ	27.7
家族と家族以外	45.0
総計	100.0
回答企業数 (N)	4,003

い⁷。また、労働統計と異なり、家族従業員を「無給」に限っていない点も影響していると推測される。

家族従業員の有無による従業員構成のパターンをみても、経営者のほかには家族従業員だけが働いている「家族のみ」の企業が16.5%、家族従業員と家族以外の従業員の両方がいる「家族と家族以外」が45.0%で、合わせて61.5%の企業で家族従業員が働いている（表-2）。経営者が1人だけで稼働している「経営者のみ」の企業は10.8%、家族以外の従業員しかいない「家族以外のみ」の企業は27.7%であった。

単一時点のアンケートのため変化は分からず、水準をどう捉えるかはやや主観的ではあるが、6割を超える小企業に家族従業員が存在し、人数も平均0.95人（家族従業員がいる企業に限れば平均1.54人）ということは、小企業における家族従業員の存在は依然として大きいと考えてもよいのではないだろうか。

3 どのような小企業に

家族従業員が多いのか

(1) 従業者規模別

前掲表-1のとおり、小企業1企業当たりの家

族従業員は0.95人で、従業者数の11.6%に当たる。従業者規模別にみると、従業者数「2～4人」の企業では0.96人で、正社員と非正社員の合計人数（0.91人）を上回る（表-3）。これが「5～9人」の企業では1.14人とわずかながら多くなり、その後は「10～19人」では1.14人、「20人以上」では1.11人と、規模が大きくなっても変化はみられない。これは、家族の人数に限りがあるからだ。結果として、従業者数に占める家族従業員の割合は、「2～4人」の企業で33.5%、「5～9人」で17.1%、「10～19人」で8.7%、「20人以上」で3.1%と、規模が小さい企業ほど家族従業員のウエートは高くなる。

次に、家族従業員の有無による従業員構成のパターンに従業者規模別にみると、「2～4人」では「家族のみ」が44.3%と半数近くを占め、「家族と家族以外」の29.5%と合わせると、家族従業員が働いている企業は73.8%に達する（表-4）。「5～9人」になると、「家族のみ」は0.9%とかなり少数派となるものの、「家族と家族以外」の68.0%と合わせた家族従業員がいる企業は68.9%に上っている。「10～19人」「20人以上」では、「家族のみ」の企業は存在しないものの、「家族と家族以外」の企業はそれぞれ62.7%、59.9%と、高い割合となっている。

⁷ 総務省「労働力調査」の2010年のデータでは、自営業主のうち有雇業主（家族以外の有給従業員を雇用している自営業主）は28.9%、無雇業主（本人または家族従業員のみ）は71.1%となっている。本稿で使用したアンケートでは、それぞれ対応する数値は72.7%、27.3%であり、小規模な層がサンプルから抜け落ちていることが推測される。また、個人経営の企業の従業者数は平均3.61人、家族従業員は平均0.86人であるのに対し、法人経営の企業ではそれぞれ10.58人、0.99人であった。

表－3 従業者規模別にみた従業者数（1企業当たり平均）

(単位：人、%)

属性	全体	1人	2～4人	5～9人	10～19人	20人以上
経営者	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
家族従業員 (従業者数に占める割合)	0.95 (11.6)	－	0.96 (33.5)	1.14 (17.1)	1.14 (8.7)	1.11 (3.1)
正社員	4.04	－	0.55	3.03	7.62	20.64
非正社員	2.17	－	0.36	1.46	3.40	12.71
合計	8.16	1.00	2.87	6.62	13.16	35.47
回答企業数 (N)	4,003	433	1,470	1,118	638	344

表－4 従業者規模別にみた従業員構成パターン

(単位：%)

	全体	1人	2～4人	5～9人	10～19人	20人以上
家族のみ	16.5	0.0	44.3	0.9	0.0	0.0
家族と家族以外	45.0	0.0	29.5	68.0	62.7	59.9
家族以外のみ	27.7	0.0	26.2	31.1	37.3	40.1
従業員なし	10.8	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
回答企業数 (N)	4,003	433	1,470	1,118	638	344

このように、家族従業員は特に小規模な層では労働力として大きな役割を果たしているケースが多いことがデータからも確認された。なお、業種別では「製造業」の1.20人、「小売業」の1.14人、「飲食店、宿泊業」の1.02人の順に平均家族従業員が多く、それ以外の業種でも、平均0.7人から1.0人の家族従業員が従事している。例外は「情報通信業」で、0.34人と、他の業種に比べて少ない。仕事の専門性が極めて高く、家族が補助的に手伝うことのできる分野が限られていることが、その一因と推測される。

(2) 経営者の性別・年齢別

経営者が男性である場合の家族従業員の数は平均0.97人で、そのうち女性が0.68人、男性は0.29人であった（表－5）。サンプルの経営者の約9割が男性ということもあり、傾向は全体とほぼ同じである。

一方、経営者が女性の場合の家族従業員は平均0.70人とやや少ない。家族従業員のいる割合も、経営者が男性の場合は62.9%、女性の場合は44.8%と、男性のほうが高い。女性経営者は「従業員なし」が18.8%と男性経営者の10.1%に比べると多いものの、経営者以外に働いている人がいる企業に限ってみても、家族従業員のいる割合は男性経営者のほうが高くなっている⁸。これは、女性経営者の夫はサラリーマンとして働いていた、自ら事業を行ったりしているケースが多いためと推測される⁹。

次に、経営者の年齢別に家族従業員の数をみると、「34歳以下」の平均0.87人から、「55～64歳」の0.90人までは、ほぼフラットである（表－6）。ただ経営者が「65歳以上」になると合計で1.20人とやや増加する。これは後述のとおり、勤めを引退した配偶者や後継者である子どもが事業に加わっていることが要因と考えられる。

⁸ 「従業員なし」を除いた場合の家族従業員のいる割合は、男性経営者70.0%、女性経営者55.2%。

⁹ 深沼（2011）は、こうした傾向を新規開業企業のデータで観察している。

表－5 経営者の性別にみた従業者数（1企業あたり平均）

(単位：人、%)

属 性	男性経営者	女性経営者
経営者	1.00	1.00
家族従業員	0.97	0.70
(従業者数に占める割合)	(11.7)	(10.6)
男 性	0.29	0.44
女 性	0.68	0.27
(家族従業員に占める割合)	(70.1)	(37.9)
正社員	4.18	2.37
非正社員	2.14	2.58
合 計	8.29	6.65
「家族従業員あり」 企業の割合	62.9	44.8
回答企業数 (N)	3,684	319

表－6 経営者の年齢別にみた従業者数（1企業あたり平均）

(単位：人、%)

属 性	34歳以下	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
経営者	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
家族従業員	0.87	0.74	0.85	0.90	1.20
(従業者数に占める割合)	(14.0)	(9.0)	(10.8)	(10.9)	(14.3)
正社員	2.76	3.86	3.75	4.09	4.35
非正社員	1.62	2.56	2.25	2.28	1.83
合 計	6.25	8.16	7.84	8.27	8.37
「家族従業員あり」 企業の割合	54.0	51.6	59.3	61.3	68.2
回答企業数 (N)	63	436	883	1,575	1,046

4 どのような家族が働いているのか

次に、個々の家族従業員の属性や働き方から、家族従業員の存在意義について考えていく。ここでのサンプルは、前掲のアンケートで個別の家族従業員の属性についての回答が得られた2,658人の家族従業員である¹⁰。

(1) 性別と年齢

家族従業員の年齢は、性別によって傾向が異なる。

る。男性の家族従業員では、「15～24歳」が5.6%、「25～34歳」が28.1%で、これらを合わせた若年者は33.6%となった（表－7）。これは、家族以外の男性従業員の29.7%と、ほぼ同じである。「35～44歳」の割合も、家族従業員が28.7%、家族以外の従業員が26.2%と大きな差はみられない。ただ、家族従業員では「45～54歳」が10.6%、「55～64歳」が8.8%と家族以外の従業員よりも構成比が低く¹¹、一方で「65歳以上」は18.2%と、家族以外の従業員の7.2%に比べてかなり高くなっている。これは、普通なら定年になるような年齢になっても働

¹⁰ 無回答が含まれるケースを除外したため、第2～3節の企業別集計とは必ずしも一致しない。ただし、例えば家族従業員に占める女性の割合は、第4節のデータでは70.2%、第2～3節のデータでは68.2%となるなど、傾向としては大きな違いはなく、サンプルが異なることによる決定的な結論の相違はないものと考えられる。

¹¹ 家族以外の男性従業員は、「44～54歳」18.2%、「55～64歳」18.7%。

表－7 従業員の年齢

(単位：%)

	家 族			(参考) 家族以外		
	男 性	女 性	合 計	男 性	女 性	合 計
15～24歳	5.6	1.4	2.6	8.6	12.4	10.0
25～34歳	28.1	6.4	12.9	21.1	21.3	21.2
35～44歳	28.7	16.7	20.2	26.2	22.1	24.6
45～54歳	10.6	25.4	21.0	18.2	19.7	18.8
55～64歳	8.8	31.0	24.4	18.7	18.1	18.5
65歳以上	18.2	19.1	18.8	7.2	6.5	6.9
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
回答人数 (n)	791	1,867	2,658	14,849	9,007	23,856

き続けている男性家族従業員が、相対的に多いことを意味している。他の企業で働いていた男性家族が、定年をきっかけに家族従業員として事業に加わるケースもあると考えられる。

次に、女性の家族従業員をみると、「15～24歳」が1.4%、「25～34歳」6.4%で、若年者の割合は7.8%にとどまる一方、「55～64歳」が31.0%、「65歳以上」が19.1%で、高年齢者の合計は50.1%と全体のほぼ半数を占めている。また、家族以外の女性従業員は、若年者が33.7%、高年齢者25.6%で、家族従業員のほうがはるかに年齢層が高い。男性の家族従業員と比べても、年齢の高い人のウエートが大きいことがみて取れる。

こうしたデータから、小企業における家族従業員、とりわけ女性の家族従業員は、一般の労働市場ではすでに引退しているような年代であっても、生産活動に従事できていることがうかがえる。言い方を換えれば、高齢であるとの理由で他の職場では働くことが難しい人たちの雇用の受け皿となっているのである。加えて経済全体でみれば、労働力人口が減少する情勢のなかで、潜在的な労働力を戦力化する営みであるともいえるのではなかろうか。

(2) 経営者との続き柄

次に経営者と家族従業員の続き柄をみてみよう。全体でみると、家族従業員の半数以上に当たる55.3%が「配偶者」であった(表－8)¹²。そのうちのほとんどが男性経営者の妻で、全体の53.4%を占めている。一方、女性経営者の夫は1.8%と少数派だ。

続いて多いのは、経営者の「子」の26.4%である。男女別では男性が19.2%、女性が7.2%と、息子のウエートが娘を大きく上回っている。そのほか、「父母」が10.3%、「兄弟等」が8.0%となったが、これらの男女のウエートは、ほぼ同じであった。

これを経営者の性別にみてみよう。小企業の経営者は男性が圧倒的に多いため、経営者が男性の場合の傾向は、「配偶者」が56.6%、「子」が25.3%などと、全体とあまり変わらない。

一方、経営者が女性の場合は、「配偶者」つまり夫は、家族従業員全体の33.3%とやや少なく、「子」が44.9%で最も高い割合となっている。そのうち、男性は25.9%、女性は19.0%で、やはり息子のほうが娘より多いものの、経営者が男性の場合に比べるとその差は小さい。

¹² 割合は、家族従業員数の合計(2,658人)を100.0%としたものであり、家族従業員がいる企業のうち55.3%で配偶者が働いているという意味ではない。家族が複数働く企業もあるため、家族従業員がいる企業数は家族従業員数より少ない。従って、家族従業員がいる企業のうち配偶者が働いているところの割合は55.3%より高くなる。

表－8 家族従業員の経営者との続き柄（経営者・家族従業員の性別）

(単位：%)

属性	全体	男性経営者	女性経営者
配偶者	55.3	56.6	33.3
男性(夫)	1.8	—	33.3
女性(妻)	53.4	56.6	—
子	26.4	25.3	44.9
男性(息子)	19.2	18.8	25.9
女性(娘)	7.2	6.5	19.0
父母	10.3	10.6	6.1
男性(父)	4.6	4.7	2.7
女性(母)	5.8	5.9	3.4
兄弟等	8.0	7.6	15.6
男性	4.1	4.0	6.8
女性	3.9	3.6	8.8
合計	100.0	100.0	100.0
男性	29.8	27.5	68.7
女性	70.2	72.5	31.3
回答人数(n)	2,658	2,511	147

(注) 1 「兄弟等」は、「兄弟・姉妹」「その他」の合計。
2 それぞれ義理の関係を含む。

こうした結果は、女性経営者の夫が妻の事業を手伝うよりも外で働くことを選択しているという傾向の表れであろう。夫が何からの理由で引退して妻が事業を引き継ぎ、子どもが家族従業員としてそれをサポートしているというケースも想定される。

ここで、経営者の年齢別にどのような続き柄の家族従業員が働いているのかみてみよう。まず第一にいえるのは、「配偶者」の占める割合がどの年齢層でも高いことだ(表－9)。「34歳以下」では未婚の人が相対的に多かったり、結婚していても配偶者¹³が育児に忙しかったりするためか「父母」の50.0%に続く2番手だが、「35～44歳」では54.9%、「45～54歳」では63.5%と割合を高めており、「55～64歳」でも59.1%と高い水準を維持している。こうした動きは、子育てが一段落した男性経営者の妻が家族従業員として働いている

ケースが多いことを示唆していると考えられる。さらに高い年齢層の「65歳以上」では45.9%とやや割合が下がるものの、配偶者はどの年齢層でも家族従業員として重要な位置を占めているといえるだろう。

次に、「父母」の動きをみてみると、前述のとおり経営者の年齢が「34歳以下」では家族従業員全体の半数を占めているが、「35～44歳」では34.6%、「45～54歳」では20.0%と経営者の年齢が高まるにつれて割合は低くなっていく。

逆に経営者の年齢が高くなるとともにウエートを高めるのは「子」で、経営者が「45～54歳」では9.3%にとどまっているが、「55～64歳」では31.2%、「65歳以上」では42.2%に上る。

今回のアンケート調査では、家族従業員が前の経営者であったかどうか、あるいは後継予定者であるかは尋ねてはいない。しかし、まず子どもが

¹³ 経営者の大半が男性であるため、ここではその妻の状況を想定している。

表－9 家族従業員の経営者との続き柄（経営者の年齢・家族従業員の性別）

（単位：％）

属 性	34歳以下	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
配偶者	31.3	54.9	63.5	59.1	45.9
男性（夫）	0.0	3.1	1.6	1.8	1.8
女性（妻）	31.3	51.8	61.9	57.3	44.1
子	4.2	1.6	9.3	31.2	42.2
男性（息子）	2.1	1.2	6.7	22.9	30.6
女性（娘）	2.1	0.4	2.6	8.3	11.6
父 母	50.0	34.6	20.0	4.0	1.0
男性（父）	18.8	16.7	9.5	1.2	0.5
女性（母）	31.3	17.9	10.5	2.8	0.5
兄弟等	14.6	8.9	7.2	5.7	10.9
男 性	6.3	5.4	4.9	3.2	4.3
女 性	8.3	3.5	2.3	2.6	6.6
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
男 性	27.1	26.5	22.6	29.0	37.2
女 性	72.9	73.5	77.4	71.0	62.8
回答人数 (n)	48	257	570	1,009	774

（注）1 「兄弟等」は、「兄弟・姉妹」「その他」の合計。
2 それぞれ義理の関係を含む。

表－10 家族従業員における管理職割合

（単位：％）

	男 性	女 性	合 計
15～24歳	6.8	11.5	8.6
25～34歳	32.0	19.2	27.5
35～44歳	66.5	42.1	52.4
45～54歳	75.0	48.8	52.8
55～64歳	70.0	51.7	53.7
65歳以上	74.3	53.5	59.5
合 計	56.1	47.1	49.8
回答人数 (n)	791	1,867	2,658

（注）管理職とは、役員を含む係長相当職以上。

両親のいずれかが経営する企業に家族従業員として従事して経験を積んだ後に経営者となり、代わりに前経営者は家族従業員として経営者をサポートするという世代交代の様子がこのデータから垣間みえる。この結果は、小企業の事業承継の大半が親族、なかでも男の実子に対して行われている実態を明らかにした井上（2008）とも整合している。

（3） 従業上の地位と勤務時間

次に、従業上の地位として管理職の割合をみると、家族従業員の男性の56.1％、同じく女性の47.1％が管理職として働いていることがわかる（表－10）¹⁴。年齢別にみると、男女とも年齢の上昇につれて管理職である人が増え、45歳以上の年齢層では、おおむね男性家族従業員の4人に3人、

¹⁴ 男女合わせた家族従業員全体の管理職割合は49.8％であった。

表-11 短時間勤務者割合

(単位：%)

	男 性	女 性	合 計
15～24歳	22.7	46.2	31.4
25～34歳	12.2	35.8	20.5
35～44歳	6.6	54.7	34.4
45～54歳	10.7	42.9	38.1
55～64歳	18.6	39.4	37.2
65歳以上	50.7	50.4	50.5
合 計	18.6	44.8	37.0
回答人数 (n)	791	1,867	2,658

(注) 1 短時間勤務は、週間就業時間(実労働時間)が35時間未満。
 2 家族以外のデータについては、「正社員男性」「正社員女性」「非正社員男性」「非正社員女性」それぞれの「勤務年数が最も長い人」と「勤務年数が最も短い人」について尋ねたもの。

女性家族従業員の半数が、管理職となっている。管理職を務める家族従業員に占める女性割合は、66.5%に達する。表では示していないが、これは家族以外の管理職における女性割合(17.3%)より、はるかに高い水準である。

勤務時間はどうか。35時間未満の短時間勤務であった家族従業員は、男性18.6%、女性44.8%となった。裏を返せば、女性の家族従業員の半数以上がフルタイムで働いている(表-11)。

こうしたデータからは、家族従業員の多くが、補助的な業務に止まらず、企業経営を支える重要な存在となっていることがうかがえるだろう。

なお、勤務時間を年齢別に詳しくみると、まず男性家族従業員の短時間勤務者の割合は、「15～24歳」で22.7%とやや高いものの、「25～34歳」で12.4%、「35～44歳」で6.6%、「45～54歳」で10.7%と、壮年世代のほとんどが短時間勤務者ではないフルタイムの形態で働いているようだ。これが、「55～64歳」では18.6%、「65歳以上」では50.7%となっており、一般企業の勤務者が定年を迎えるのとほぼ同じ年齢層で短時間勤務者が増えている。ただし、それでも「65歳以上」の男性家族従業員の約半数がフルタイムで働いていることは注目できよう。

一方、女性をみると、「15～24歳」で46.2%、「25～

34歳」で35.8%と、いずれも男性に比べて短時間勤務者が多い。家事や育児に時間がとられるためにフルタイムでは働いていない人の割合が高いことが、推測される。短時間勤務者の割合は「35～44歳」で54.7%とさらに上昇しており、この時期に子育てなどの負担が増すことが示唆される。これが、子育てが一段落すると思われる「45～54歳」では42.9%、「55～64歳」では39.4%に低下し、「65歳以上」でも50.5%にとどまっている。このように、女性の家族従業員は子育て期に短時間勤務者のウエートが高まっていることがみてとれる。つまり、家族従業員として働くことで、ライフステージによって柔軟に働き方を変えることができる女性もいるということだ。

5 家族の有無とパフォーマンス

(1) 分析に用いた指標と仮説

家族従業員の存在は、企業のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのか。本稿では、二つの指標から分析することにする。一つは、黒字基調か赤字基調かという、企業の採算状況である。深沼(2011)は、新規開業企業に限って家族従業員の有無と採算状況の関係性を分析し、家族従業員

表-12 1企業当たりの従業者数（従業員構成パターン別）

	平均従業者数				回答企業数 (N)
		経営者	家族従業員	従業員	
従業員なし	1.00	1.00	0.00	0.00	433
家族のみ	2.46	1.00	1.46	0.00	661
家族以外のみ（2～3人）	2.47	1.00	0.00	1.47	278
家族と家族以外（3人）	3.00	1.00	1.00	1.00	201
家族と家族以外（4～9人）	5.96	1.00	1.53	3.43	993
家族以外のみ（4～9人）	6.13	1.00	0.00	5.13	455
家族と家族以外（10人以上）	19.90	1.00	1.84	17.07	606
家族以外のみ（10人以上）	22.71	1.00	0.00	21.71	376
合計	8.16	1.00	0.95	6.21	4003

(単位：人)

がいたる企業のほうが黒字企業の割合が高い傾向にあるとの結論を得ている。家族従業員の給与が家族以外の従業員に対するものより少ないことがその理由だ¹⁵。この関係性が新規開業企業以外にも当てはまるのであれば、家族従業員がいたる企業のほうが黒字企業の割合は高くなると推測される。

もう一つは、経営者の生活満足度である。企業のパフォーマンスとは一見無関係なこの指標を採用したのは、経営者と家族の接点が企業活動だけにとどまらないと考えたからである。先行研究の多数のフィールドワークからも明らかのように、配偶者をはじめとする家族従業員は、経営者を企業の内外から支えている。その結果、企業の業績に直接表れない部分、例えば生活面においても何らかの貢献があるのではないか。だとすれば、それらも家族従業員の存在意義の一つであるといえる。

(2) 分析の枠組み

パフォーマンスを分析するに当たり、前掲表-3で示した従業員パターンを企業規模によって再編する。採算状況に限らず、大半のパフォーマン

ス指標は、従業員規模によって影響を受けやすい。例えば、黒字企業割合は、従業員「4人以下」で39.1%、「5～9人」で45.6%、「10～19人」で48.1%、「20人以上」で55.5%といったように、規模が大きい企業ほど水準は高くなる傾向にある。一方、家族従業員の人数や従業員に占めるウェイトは、従業員規模に大きく依存する。そこで、ここでは従業員規模がほぼ同じとなるカテゴリーを比較することで、家族従業員の存在意義をより明確に示していくことにする。具体的には、表-12のなかから、次のような2組の比較対象ペアを用いる。

第1は「家族のみ」(平均従業員数2.46人)と「家族以外のみ（2～3人）」(2.47人)のペア、第2は「家族と家族以外（4～9人）」(5.96人)と「家族以外のみ（4～9人）」(6.13人)のペアである¹⁶。

なお、業歴も従業員規模と同様にパフォーマンスに大きな影響を与えるため、併せて業歴ごとの分析も行うことにする。

(3) 採算状況

まず、一つめの指標として採算状況をみていく。

¹⁵ 深沼（2011）は、家族のみの新規開業企業で黒字割合が相対的に高い理由として、家族以外を雇用した場合に比べて給与負担が軽いこと、経営者と家計が同一でありリスクをともにしていることから労働に対するインセンティブが高い可能性があることなどを挙げている。

¹⁶ 「家族と家族以外（10人以上）」(19.90人)と「家族以外のみ（10人以上）」(22.71人)は従業員規模に差があるうえ、全従業員数に占める家族従業員のウェイトが小さくなるため、また、「家族と家族以外（3人）」(3.00人)は比較対象がないため、以下ではともに記載を省略する。

表-13 黒字企業割合 (従業員構成パターン別、業歴別)

(単位: %)

	4年以下	5～9年	10～19年	20～29年	30年以上	合計
家族のみ	53.8	66.7	31.9	37.0	30.6	35.5
家族以外のみ (2～3人)	42.4	46.5	44.6	36.4	33.8	40.4
家族と家族以外 (4～9人)	50.0	57.3	52.5	45.0	40.1	45.4
家族以外のみ (4～9人)	50.0	54.9	47.3	34.7	39.9	43.4
合計	49.5	54.0	47.5	42.1	39.7	43.8

(注) 1 カイ二乗検定により10%有意となるセルに網掛け。

2 「家族のみ」と「家族以外のみ (2～3人)」の有意水準は0.163。ただし「9年未満」では0.041、「10年以上」では0.108。

3 「家族と家族以外 (4～9人)」と「家族以外のみ (4～9人)」の有意水準は0.496。

「家族のみ」と「家族以外のみ (2～3人)」の黒字企業割合をみると、それぞれ35.5%、40.4%で、家族のみの企業のほうが採算性は低いようにみえる (表-13)¹⁷。ただし、これに業歴を加味すると、状況は変化する。「家族のみ」の企業の黒字企業割合は「4年未満」で53.8%、「5～9年」で66.7%と、業歴の短いうちはむしろ「家族以外のみ (2～3人)」の企業 (「4年未満」で42.4%、「5～9年」で46.5%) よりも採算性は高い。これが、業歴10年を超えるあたりから逆転する。「家族のみ」は「10～19年」で31.9%、「20～29年」で37.0%、「30年以上」で30.6%であるのに対して、「家族以外のみ (2～3人)」では、「10～19年」で44.6%、「20～29年」で36.4%、「30年以上」で33.8%となる¹⁸。

パネルデータではないため断定は難しいが、この結果は次のように解釈しうる。家族従業員は、無給か、他の従業員より少ない給与で働いているケースが多いため、採算面ではプラスに働く¹⁹。創業後しばらくは、コストを抑えるために家族以外の雇用を控えるケースが多いとも考えられる。新規開業企業で「家族のみ」の企業のほうが採算

性に優れるという結果は、深沼 (2011) の分析とも整合する。

しかし、家族従業員の有無にかかわらず、事業が軌道に乗った企業は従業員規模を拡大する可能性が高い。鈴木 (2007) は、開業時から5年間の企業の変動を分析したパネル調査において、廃業した企業も含めた調査対象企業全体の5割弱が開業後5年間に従業員を増やしており、従業員数が増加した企業のほうが減少した企業よりも「黒字基調」の割合が高いとしている。

結果として、業歴が長く規模が小さい企業のなかには、採算性に乏しい企業が相対的に多くなる。そしてこうした企業のなかには、業績が伸び悩み、市場からの退出を余儀なくされるケースも出てくるだろう。ただし、この撤退ラインは、「家族のみ」と「家族以外のみ」では異なっても不思議ではない。家計が同一の家族であれば給与を切り詰めることができたとしても、独立して家計を支える従業員に給与の削減を同じように受け入れてもらうことは難しいからだ。これにより、業歴が長くなるにつれて、「家族以外のみ (2～3人)」よりも「家族のみ」の企業の黒字企業割合が相対的

¹⁷ カイ二乗検定の有意水準は0.163で必ずしも統計的に有意とはいえない。回帰分析の結果も有意ではなかった (参考表 (1))。

¹⁸ カイ二乗検定の有意水準をみても、概ね統計的に有意といってよさそうである。なお、回帰分析による有意確率は、「業歴9年以下」0.042、「10年以上」0.137であった (参考表 (1))。

¹⁹ 人件費を削減できることのほか、家族従業員の存在は、組織のマネジメントやガバナンスなどの面でもプラスに働くものと考えられるが、本稿では、小規模な企業を想定しており (サンプルの75.4%が従業員9人以下)、アンケートでも尋ねていないため、触れていない。

表-14 経営者の生活満足度（従業員構成パターン別、業歴別）

(単位：%)

	4年以下	5～9年	10～19年	20～29年	30年以上	合計
家族のみ	70.8	63.2	55.4	62.5	61.6	61.4
家族以外のみ（2～3人）	65.6	61.9	55.7	55.6	55.9	58.0
家族と家族以外（4～9人）	62.5	62.0	63.7	63.7	70.2	66.5
家族以外のみ（4～9人）	62.1	65.7	58.1	57.1	73.0	64.3
合計	58.7	61.1	61.0	61.8	67.6	63.9

- (注) 1 経営者が生活に対して「満足」している企業割合。
 2 カイ二乗検定により10%有意となるペアはなかった。
 3 「家族のみ」と「家族以外のみ（2～3人）」の有意水準は0.356。
 4 「家族と家族以外（4～9人）」と「家族以外のみ（4～9人）」の有意水準は0.430。

に低くなっていくのだと考えられる²⁰。

次に、「家族と家族以外（4～9人）」「家族以外のみ（4～9人）」の黒字割合を比較すると、45.4%と43.4%、そのほど違いはない²¹。従業員に占める家族のウエートが低くなり、前段で示した家族の効果が薄れてくるためであろう。業歴ごとにみると、いずれのカテゴリーも業歴が長くなるにつれて黒字企業割合は低下する傾向にあるものの、10年から30年のあたりで、「家族と家族以外（4～9人）」が相対的に黒字割合が高くなる²²。これは、「家族のみ」の企業のうち採算の良い企業が、業歴を重ねるなかで家族以外の従業員を雇用し、一回り大きなカテゴリー（「家族と家族以外（4～9人）」）に加わり、黒字企業割合の水準を下支えしている可能性を示唆している。「家族以外のみ（2～3人）」の企業についても、「家族のみ」の企業同様、採算の良い企業は従業員を増やして一回り大きなカテゴリー（「家族以外のみ（4～9人）」）に加わっているはずだが、開業当初の採算性が相対的に低いことから、黒字企業割合水準の下支え効果は「家族と家族以外」に比べて小さいと推測される。

(4) 代表者の生活満足度

続いて、二つめの指標である、代表者の生活満足度についてみていく。「家族のみ」と「家族以外のみ（2～3人）」で生活満足企業割合は、それぞれ61.4%、58.0%と、家族がいる企業のほうが高くなった。（表-14）。この傾向は、「家族と家族以外（4～9人）」と「家族以外のみ（4～9人）」でも同様である。また、業歴別にみても、家族従業員がいる企業のほうが家族従業員がいない企業を上回る傾向に変わりはない。これらデータは、サンプルサイズが小さいこともあり、それぞれ統計的には必ずしも優位ではないものの、少なくとも、家族従業員がいる企業のパフォーマンスが、いない同規模の企業よりも劣っているとはいえないことを示している²³。

ちなみに、経営者の週間就業時間をみると、「家族のみ」の企業で55.3時間、「家族以外のみ（2～3人）」の企業で54.1時間と、家族従業員がいる企業のほうが長い。一方、経営者の月間休日数は、「家族のみ」の企業で4.8日、「家族以外のみ（2～3人）」の企業で5.2日と、家族従業員がいる企業

²⁰ ここにもクロスセクション分析の限界は存在する。しかしながら、財務省「法人企業統計調査」によると、資本金1,000万円未満の法人の総費用（売上原価、販売費、一般管理費の合計）のうち、人件費（給与、賞与、福利厚生費の合計）の占める割合は26.0%（2011年度）にも上っており、これらを削減することの採算性への影響は決して小さくはないと考えられる。

²¹ 回帰分析でも、有意な差はみられなかった（参考表（1））。

²² 「10～19年」「20～29年」を合わせたカイ二乗検定の有意水準は0.083であった。

²³ 回帰分析でも、有意な差はみられなかった（参考表（2））。

のほうが少ない。この傾向は、「4～9人」の二つのカテゴリーで比較しても同様であった。

直感的に考えれば、家族がいる企業のほうが、経営者の平均就業時間は長く休日数は短いのみならず、その分生活に対する満足度は低くなくても不思議ではない。仕事以外に割ける時間は少なくなるからだ。

にもかかわらず、家族がいる企業の生活満足度が必ずしも低くないことの理由として、次の2点が考えられる。第1に、家族と一緒にいる時間の長さである。長い休日は取れなくても、ともに働いているため、家族同士の時間がすれ違わずに済む。そのことが互いの心の支えになり、生活の充足感にもつながっている可能性がある。第2に、仕事と家事・育児の両立しやすさである。家族がいる企業のほうが、自宅を職場とする職住一致の割合が高い(深沼、2011)。そのため、時間の融通が利き、必要な休暇・休業への対応も柔軟に行いやすいということなのだろう。

このように、家族従業員の存在は、企業の業績に直接表れない部分、すなわち生活面などにおいても、プラスの影響があることがみてとれる。

6 考 察

本稿では、家族従業員の存在が小企業経営においてどのような役割を果たしてきたか、パフォーマンスにどのような影響を及ぼしているかについて、アンケート結果を中心に分析してきた。ここで得られた知見を総括すると、次のようになる。

第1に、現在の小企業においても家族従業員の存在する企業は多く、特に小規模な層においては、その量的な重要性は失われていない。経営者の年齢が高くなるにつれて、両親のいずれかが経営する企業に従事する子どもは増加している。これは、小企業の経営の世代交代において、家族従業員が果たす役割が小さくないことを示していると思わ

れる。また、家族従業員の働き方は、必ずしも補助的なものではなく、質的にも重要な役割を果たしている。一方で、他の職場では働く機会が得にくい高齢者を戦力化したり、家事や育児に時間を取られがちな女性に柔軟な働き方を提供したり、といった作用をもつ。この作用は、企業経営や家計における意義だけではなく、雇用市場において弱者とされる人たちの雇用の場の創出という社会的意義や、人口減少時代における潜在労働力の顕在化というマクロ経済的意義も包含する。

第2に、家族従業員の存在は、企業のパフォーマンスに悪影響を与えるものではない。むしろ採算状況を見る限り、とりわけ業歴の短いステージにおいて人件費を抑え、採算性を高める効果がみられる。また、家族と一緒に働いている経営者は、それ以外の経営者に比べて就業時間が長く休日は少ないにもかかわらず、生活満足度は必ずしも劣っていない。家族とともに過ごす時間が長いこと、職住一致である企業が多いことが、その理由ではないかと推測される。

総じてみると、家族従業員の存在は、質と量の両面において、小企業の経営を支えているとの結論に至る。これは、坂田(2006)や徳井(2009)などの一連の先行研究の知見を裏づけるものである。

もちろん、この結果は、成長せず淘汰もされずに細々と事業を営む「家族のみ」の企業が存在することを否定するものではない。それでも、15年近く前に石井(1997)が「我が国の家族従業員制度が、欧米諸国と同じように(中略)消滅していくという意見には納得しがたいものがある」(p.203)と指摘したとおり、家族従業員は小企業において、依然として一定の存在意義をもち続けている証左の一つであることに相違ないだろう。家族従業員の実態に関するデータは、意外なほど整備されていない。今回のデータも、1時点のクロスセクションで、特定の企業の業歴に伴った動きを表したもので

参考表 パフォーマンスに関する推計結果（ロジスティック回帰分析）

(1) 黒字企業割合に関する推計結果

従業員パターン	業歴区分	係数 β の符号	オッズ比 Exp(β)	有意確率
「家族のみ」vs「家族以外のみ（2～3人）」	全 体	-	0.891	0.502
	業歴9年以下	+	2.142	0.042
	業歴10年以上	-	0.746	0.137
「家族と家族以外（4～9人）」vs「家族以外のみ（4～9人）」	全 体	+	1.081	0.533
	業歴9年以下	-	0.936	0.832
	業歴10年以上	+	1.134	0.370

(注) 1 それぞれ、「家族のみ」及び「家族と家族以外（4～9人）」の係数の符号。

2 コントロール変数は、「業種（ダミー）」「年齢」「性別」「経営形態（法人ダミー）」「LN（業歴+1）」「LN（従業者数+1）」。数値の記載は省略した。

(2) 生活満足度に関する推計結果

従業員パターン	業歴区分	係数 β の符号	オッズ比 Exp(β)	有意確率
「家族のみ」vs「家族以外のみ（2～3人）」	全 体	-	0.848	0.335
「家族と家族以外（4～9人）」vs「家族以外のみ（4～9人）」	全 体	+	1.147	0.294

(注) 参考表（1）に同じ。ただし、コントロール変数からは、「経営形態（法人ダミー）」を除いてある。

はない。この課題をクリアするにはパネルデータによる分析が必要であるが、個別企業の家族従業員を追ったデータは整備されていないのが現状で

ある²⁴。家族従業員の役割を更に明確に示すためにも、今後、さらなるデータの整備が求められるところである。

<参考文献>

- 天野正子（1986）「小規模自営業で働く主婦の労働と生活家庭」国民金融公庫調査部『調査月報』1986年1月号 No.297、pp.4-23
- 石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会』有斐閣
- （1997）「わが国小売業における家族従業員の過去と未来」国民金融公庫総合研究所編『中小企業の後継者問題』中小企業リサーチセンター、pp.153-206
- 井上孝二（2008）「小企業における事業承継の現状と課題」国民生活金融公庫総合研究所編『小企業の事業承継問題』中小企業リサーチセンター、pp.3-50
- 岡室博之（2007）「存続・成長と地域特性」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.95-122
- 国民金融公庫調査部（1983）「小売業における家族経営の実態」国民金融公庫調査部『調査月報』1983年5月号 No.265、pp.15-32
- 坂田博美（2006）『商人家族のエスノグラフィー』関西学院大学出版会
- 鈴木正明（2007）「開業による雇用創出と開業後の変動」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.55-94
- 徳井美智代（2009）「小零細製造業における業主の妻の役割」日本中小企業学会編『中小企業と地域再生（日本中小企業学会論集28）』同友館、pp.299-311

²⁴ なお、個人を対象としたパネル調査には、東京大学社会科学研究所により実施された20～40歳の男女を対象としたパネル調査「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査」(Japanese Life Course Panel Survey)がある。三輪（2010）は、同調査のデータを用いて、小企業における女性のキャリア移動について分析を行っている。

- 深沼光 (2011) 「新規開業企業における家族従業員の役割」日本政策金融公庫『調査月報』2011年 1月号No.597、pp. 4-15
- 深沼光・藤井辰紀 (2011) 「小企業における女性就労の実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第12号、pp.19-40
- 三輪哲 (2010) 「女性のキャリア移動における小企業の意味」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第10号、pp.59-87
- European Commission (2009) "Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton, and Ivan Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Pr. (岡田康司・犬飼みずほ訳 (1999) 『オーナー経営の存続と継承 15年を超える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版)
- Harada, N. (2003) "Who Succeeds as an Entrepreneur? An Analysis of the Post-Entry Performance of New Firms in Japan" *Japan and the World Economy* 15, Japan Center for Economic Research, pp.221-222.