

最近におけるわが国起業家のスピンアウトについて

林 大樹

目次

序章 問題と方法

第一節 スピンアウトの諸類型

第二節 スピンアウトの諸要因

第一章 現代日本のスピンアウトとその背景

第一節 終身雇用慣行の現状と将来

第二節 大企業において期待される社員の企業家精神

第二章 団塊の世代起業家のスピンアウトの過程

第一節 団塊の世代起業家の属性とスピンアウトの経路

一 現在経営している会社の規模と業種

二 学歴

三 職歴

第二節 既成の企業におけるスピニアウトの土壌形成

一 以前の勤務先における満足度

二 以前の勤務先の問題点

三 大企業の問題点と中小企業の問題点

第三節 団塊の世代起業家のスピニアウトの理由

一 以前の勤務先への入社動機

二 以前の勤務先の退職理由

三 スピニアウトの理由

四 以前の勤務先への入社動機とスピニアウトの理由

第三章 団塊の世代起業家の経営観とスピニアウトの評価

第一節 団塊の世代起業家の経営観

第二節 団塊の世代起業家のスピニアウトに対する自己評価

結び

序章 問題と方法

第一節 スピニアウトの諸類型

本論文ではスピニアウトについて考察を加えるが、まず次のような辞書的知識の確認から出発することにした。
 占部都美編著『経営学辞典』(中央経済社)によれば、スピニアウトとは「組織から遠心分離して、独立化し、小規模の組織を設けること」である。また、同書ではスピニアウトについて、(1)関係会社型と(2)独立自営型の二種類を区別している。

まず(1)関係会社型のスピニアウトについては、「電子計算機室が外部に独立しても十分競争できるコンピュータ・オペレーションやシステム開発の能力やノウハウをもってきたばあい、これを子会社ないし関係会社として独立化するばあいがそうである。コンピュータ・オペレーションのみを独立化する例も多い。……独立した子会社は、独立のプロフィット・センターであり、親会社の受注をうけるだけでなく、他の会社からも受注をうけて独立採算によって運営される」と説明している。

こうした関係会社型のスピニアウトが親会社にとってもつ意味としては次の三つが指摘されている。すなわち、「会社としては、それは一つの分権化であり、同時に知識集約型産業への多角化でもあり、企業者意識の高揚をはかる手段でもある」のである。

次に(2)独立自営型のスピニアウトについては、これを「少数の専門家が会社から離脱して、独立自営の形で小規模組織をつくるばあいであり、それは脱サラリーマン行動の一つである」と説明している。

このように会社や従業員個人にとってスピニアウトの持つ意味は単純ではない。それは分権化の一つの形態という面では経営組織や経営管理の問題となる。新規事業への参入や経営の多角化といった面では経営戦略の問題となる。動機づけあるいはモラル・アップといった面では組織活性化や人事戦略、人事管理の問題となる。また脱サラリーマン行動としてのスピニアウトは個人にとっては職業選択の問題であるし、これはさらに社会学、経済学、経営学に

第1図 スピニアウトの諸類型

企業経営者の起業意欲の強さ	強	子会社設立型	チャレンジ制度型
	弱	退職勸奨型	独立開業型
		弱	強
		従業員個人の起業意欲の強さ	

とつても、社会移動、労働市場、中小企業の研究として重要な意味をもっているであろう。

ところで、興味深いことには、現代日本におけるスピニアウトの中には前述の(1)と(2)の中間的な形態ともいふべき類型も生み出されてきているように思われる。たとえば、流通業ではダイエーの「チャレンジオーナー制度」や長崎屋の「ライフチャレンジ制度」などのように、年齢や勤続年数など一定条件を満たす社員の自主的な意思に基づく独立自営を退職金割増などで援助したり、関係会社のコンビニエンスストアの直営店の営業権やフランチャイズの店舗物件を紹介して販売したりする制度が定着してきている。これらの制度は新たな事業機会獲得のための関係会社育成という面と社員の脱サラリーマン行動すなわち(2)(3)早期退職の奨励という面の両方の要素を併せもっているように思われる。

ところで、長崎屋の「ライフチャレンジ制度」においては、この制度が早期退職者を出すための「肩たたき」策として利用されることを予防し、あくまでも従業員のライフプランを実現するための施策として活用されるためのチェック機能を果たす労使協議の委員会を設けて、労使共同でこの制度を運営しているという。こうした人事施策は一種の選択定年制であり、早期退職優遇制度であるが、従来の希望退職募集の変形としての性格をもつ一時的な緊急避難型の選択定年制ではなく、コース選択制などと関連する新しい人事制度として位置づけられるのではないだろうか。現代日本におけるスピニアウトのこうした側面は人事労務管理論はもとより労使関係論や労働組合論に対しても興味深いテーマを提供するものと思われる。(4)

さて、このように多様な側面を示すスピニアウトを考察するためには、まずスピニアウトの類型化を試みることに
よって、その不明瞭な全体像を把握するための一定の視角を獲得しておくことが有効ではないかと思う。そして、そ
のために作成したのがスピニアウトの諸類型を示した第1図である。

第1図では、企業経営者の起業意欲の強さと従業員個人の起業意欲の強さの二つの基準によって、スピニアウトを
四つの類型に分類し、その位置づけを明らかにしている。ここで起業意欲とは企業経営者にとっては新たな事業機会
への参入意欲や組織・制度改革の意欲など、また従業員個人にとっては独立心、創業意欲などを意味している。

四つの類型のうち「子会社設立型」と「独立開業型」は冒頭に紹介した(1)関係会社型と(2)独立自営型にそれぞれ対
応している。子会社設立型スピニアウトとは企業経営者の起業意欲は強いが、従業員個人の起業意欲が弱いタイプの
スピニアウトであり、他方、独立開業型スピニアウトとは従業員個人の起業意欲は強いが、企業経営者の起業意欲が
弱いタイプのスピニアウトである。

「チャレンジ制度型」はダイエーの「チャレンジオーナー制度」や長崎屋の「ライフチャレンジ制度」を念頭にお
いて設定した類型であり、従業員個人の起業意欲と企業経営者の起業意欲がともに強いタイプを想定している。

「退職勧奨型」は従業員個人の起業意欲と企業経営者の起業意欲がともに弱い「後ろ向き」のスピニアウトのタイ
プであり、雇用調整や人件費負担軽減を目的とする子会社・関係会社設立や選定年制を念頭において設定した。

言うまでもなく、これらの四類型は理念型である。実際の子会社設立のケースにおいて、常に企業経営者の起業意
欲が強く、従業員個人の起業意欲が弱いとは限らないことはもちろんであり、同様のことは他の類型についてもあて
はまる。さらに、起業意欲の強さについても、現実にはそれに「強い」と「弱い」の二種類しかないわけではなく、
中間の強度が当然あるし、そのために実際のスピニアウトは四類型の中間的な位置づけとなるものが多数を占めるこ

とは十分に考えられる。

(1) 占部都美(一九八〇)、三六五～三六六頁。

(2) 『日経流通新聞』一九八六年九月二二日。

(3) 労務行政研究所(一九八六年)、二四六～二五四頁。

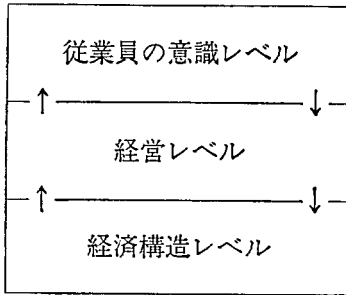
(4) 筆者はかつて拙稿(林大樹(一九八二))において、昭和五〇年代前半のわが国大企業の実態にもとづいて、選定年制について述べた。そこでは③新人事制度型の選定年制について次のように述べた。すなわち、当時、実務の世界において盛んに構想が打ち出されていた『新人事制度』が従業員の選別を主たる機能としてもち、少数精鋭型の経営を意図するものであるならば、選定年制は淘汰された従業員の排出装置として機能せざるをえなくなるだろう。わが国の労働市場の構造やその他の条件を考慮に入れると、このタイプの選定年制が、経営と従業員の双方にとって望ましい施策となる可能性はきわめて小さいのではないかと思われる(二四八頁)。以上のように、新人事制度型の選定年制に対してかなり否定的な評価を下した。ただし、現在の筆者の見解は若干異なる。もちろん従業員の自主的な選択が保証されることを前提条件においての見通しであるが、従業員個人の生涯労働ビジョンと経営側の新事業開発政策の接点としての「チャレンジ制度」は経営と従業員の双方にとって望ましい新人事制度型の選定年制となる可能性をもち得るのではないかと考えるに至っている。

第二節 スピンアウトの諸要因

スピンアウトはなぜ生ずるのだろうか。その原因は何なのだろうか。スピンアウトの原因に接近するためには、どのような研究方法が有効なのだろうか。こうした論点を考察することが本稿の主題であるが、考察の枠組みの設定に先立って参照しておきたい記述があるので、次に紹介することにする。

日本経済新聞社の『ペンチャービジネス情報一九八七年版』では、一九八〇～八一年ごろから盛り上がり上がってきてい

第2図 スピニアウト要因の重層構造



る第二次ベンチャービジネス・ブームを分析して以下のように述べている。

「ここ十〜十五年間の日本経済における産業構造、技術構造、金融市場、社会意識の変化により、ベンチャービジネスが継続して発生、その増加ペースが着実に高まっているといえる。産業構造の面では、第一次石油ショックを契機に、重化学工業や素材産業が急速に地盤沈下し、『マイコン革命』を中心とした技術革新やソフト化、サービス化の進展により、大企業より小回りの効くベンチャービジネスの活躍する機会が確実に広がってきたとみる事ができよう。また価値観の多様化という社会意識の変化も大きな要素だ。『大企業という管理社会より、自分の生きがいを大切にしたい』という個人尊重の志向がベンチャービジネス台頭の根底にある。しかも年功序列、終身雇用制という従来の労働慣行が維持出来なくなりつつある大企業は、この数年間、人員整理を加速化させている。こうした大企業から離れざるを得なくなった中高年層の多くが、新しい活躍の場としてベンチャービジネスに流れ込み出した。この傾向

は今後、ますます強まると思われる。一方、中高年の早期退職やポスト不足を見守る『団塊の世代』や『新人類』と称される三十五歳以下の年代層が、早目に大企業に見切りをつけ、起業家として独立するケースも増えている。⁽¹⁾

以上の記述は、現代日本のベンチャービジネス⁽²⁾に関するものであるが、見方を変えれば、これはまさに現代日本のスピニアウトの背景と原因についての記述として見ることもできるのである。このことを筆者なりに言葉を補いながら、第2図を用いて説明することにしよう。

まず、ここで述べられていることの第一点は日本経済の産業構造や技術構造が変化しつつあり、そうした経営環境の変化が既存の大企業を適応困難な状況に追い込

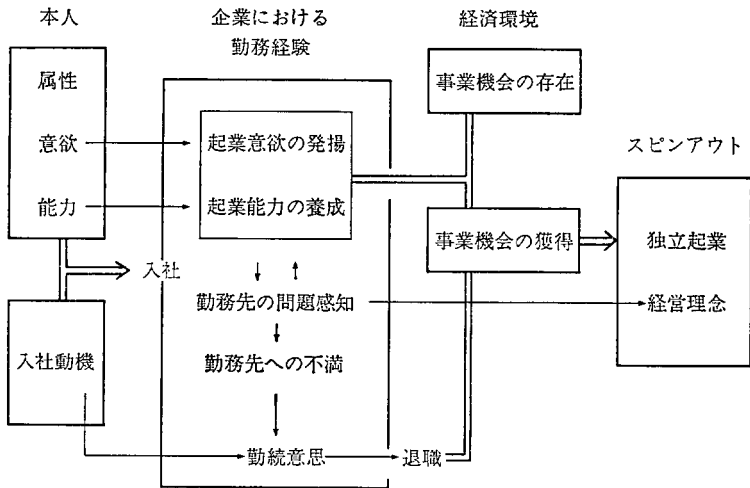
む一方で、新たな事業機会が拡大しつつあり、そうした事業機会を機敏に獲得する能力をもつベンチャービジネスなど一群の小規模企業が着実に成長しつつあるということである。こうした経済状況は明らかにスピニアウトの促進要因となるだろう。そして、これらの要因は第2図に示したスピニアウト要因の重層構造の中で最下層の経済構造レベルに位置づけられるであろう。

次に、ここで述べられていることの第二点は大企業従業員の価値観の多様化とか、個人尊重の志向といった意識の変化にもとづく個人の論理が伝統ある大企業の官僚制組織の論理との不適合を拡大してきているということである。こうした従業員意識変化は明らかにスピニアウトの促進要因となるだろう。そして、これは第2図では最上層の従業員の意識レベルに位置づけられるであろう。

最後に、ここで述べられていることの第三点は低成長下における従業員の高齢化の進行によって、人件費負担の増加や生産性の低下や役職ポスト不足による中堅社員の昇進閉塞状況などに悩む大企業が年功序列、終身雇用制という日本的雇用慣行を堅持する余力を失ってきているということである。そしてこうした経営状況は中高年社員、中堅社員および若手社員それぞれに対して大企業からの離脱の可能性を増大させるだろう。すなわちスピニアウトの促進要因となるだろう。そして、これは第2図では中間層の経営レベルに位置づけられるだろう。

このように、スピニアウトに作用する諸要因は第2図に示されるような重層構造を構成しているとともに、各レベルの要因群はそれぞれ独立ではなく、上位または下位レベルの要因群と関連し合うという相互作用の関係にあると考えられよう。そして、考察の出発点にこうした枠組みを置くことによって、スピニアウトに作用する諸要因の整理が可能となるだろう。ただし、より具体的なスピニアウトの原因に接近するためには、この枠組みだけでは動態的な視角が不十分であるように思われる。

第3図 スピニアウトの意思決定過程における諸要素の関連



スピニアウトは経営現象的にみれば組織の分離であるが、個人の行動のレベルでみれば一種の職業選択行動である。その過程は、第一に既成の組織からの離脱であり、第二に新しい組織の創造である。

さらに、個人の意思決定のレベルでみれば、既成の組織からの離脱を判断することであり、新たにどのような組織を創造するかを判断することである。したがって、スピニアウトという複雑で多様な現象も、最終的にはかなりの部分が個人の職業選択における意思決定過程に還元されるのではないだろうか。つまり、スピニアウトの原因を探る上で、もう一つの有力な方法は、個人のスピニアウトにおける意思決定過程に注目することであると思われる。その枠組みは第3図に示される。

第3図はある個人がスピニアウトを意思決定する過程で作用するであろう諸要素とそれらの関連を示している。ここで想定しているのは主に独立開業型のスピニアウトである。

スピニアウトのプロセスの出发点は、一定の属性と意欲と能力をもった個人が、一定の入社動機を伴って、特定の企業に入社することである。

次にその個人は企業における勤務経験を重ねる中で、その企業の（すなわち勤務先の）様々な問題を感知する。感知された問題点のあるものは勤務先への不満となつて、勤続意思に作用する。一方で、その個人は企業における勤務経験を重ねる中で自己の起業意欲を発揚させるとともに起業を遂行するのに必要な能力を養成していく。勤務先の問題を感知することは起業意欲を高め、起業能力の養成に努力させる契機となるだろうし、反対に、起業の意欲と能力をもった個人によって勤務先の問題点がより鋭く感知されることになるだろう。

起業の意欲と能力をもつ個人が、勤務する企業を退職し、事業機会を獲得して、一定の経営理念を掲げる新しい企業を起こすことによってスピニアウトは完結する。事業機会の獲得のためには機会獲得の意欲と能力が必要であるが、同時に経済環境の中における事業機会の存在状況がスピニアウトの実現可能性に作用している。

本稿の以下の論述では、第3図の枠組みに示されたスピニアウトの意思決定過程に作用すると考えられる諸要素とその関連の検討に重点が置かれる。まず第一章では、第3図に示すようなスピニアウトの発生過程の背景にある終身雇用慣行の動揺と従業員転職意識を検討し、次に独立起業型スピニアウトの基盤にあると思われる企業家精神の発揮が大企業において社員に期待されていることを指摘する。第二章では、スピニアウトした起業家たちの意識調査の結果の分析を通じて、スピニアウトの原因の実像を探る。第三章では、起業家たちがスピニアウトによって創設した企業において、どのような理念で経営をしていきたいと考えているかを検討し、最後に彼らがスピニアウトの結果を自分でどのように評価しているかを明らかにする。

(1) 日本経済新聞社（一九八六）、四頁。

(2) 和製英語である「ベンチャービジネス」のコンセプトの形成の由来については、中村秀一郎（一九八五）を参照。

第一章 現代日本におけるスピンアウトの背景

第一節 終身雇用慣行の現状と将来

すでに序章でも若干触れたように、現代のわが国におけるスピンアウトの背景と原因を考察するに際して、第二次大戦後、わが国大企業を中心に形成されてきたいわゆる日本的雇用慣行の問題を避けて通ることはできない。ただし、本稿の目的は日本的雇用慣行そのものを考察することではない。あくまでもスピンアウトとの関連で、もっとも関係の深い終身雇用慣行について検討を加える。

終身雇用慣行は労働協約で協定しているわけでもなく、就業規則に規定されているわけでもないが、一九六〇年代から一九七〇年代にかけての高度経済成長期における労使の意識と行動を強く規制してきた。経営者にとって、正規常用従業員の定年までの雇用保障は最優先の命題であり、やむをえず彼らの人員整理に着手せざるをえない場合は、一定の雇用調整の手順を踏み、できるかぎりの労働組合の理解を求めめる努力をすることが必要な条件とされていた。従業員に対しては、大過なく過ごせば定年までの雇用が保障されることの代償として、会社への忠誠心の発揮が期待されていたし、企業への定着に対する報償として、長勤続者は賃金、退職金の面で優遇されていた。

ところが、第一次石油危機後の長期不況下で終身雇用慣行は大きく動揺した。選択定年制の登場はその一例である。そして、経営側にとって、従業員の長勤続が常に高い価値をもつものではないことが労使双方に認識されたのである。現代日本のスピンアウトを考察する場合には、こうした背景を踏まえておくことが必要であろう。

第1-1表 終身雇用慣行の現状

単位：%，ただし（ ）内は実数，社。

職 種	計	働けるか ぎり ①	定年まで 雇用 ②	出向転籍を すすめる③	独立転職 を前提④	その他
管 理 職	(605)	9.3	73.5	15.5	—	1.7
専 門 職	(488)	7.4	79.7	9.6	1.3	2.0
現 業 監 督 職	(471)	5.3	85.1	7.2	1.1	1.3
一般職(事 務)	(603)	4.0	89.6	4.5	0.7	1.2
一般職(技術・研究)	(450)	5.8	87.8	4.2	1.1	1.1
一般職(営 業)	(568)	4.0	87.9	5.3	2.1	0.7
一般職(現 業)	(512)	4.7	86.1	4.7	3.3	1.2

注：① 定年がなく、働けるかぎりは働いてもらってきた

② 原則として、定年まで雇用してきた

③ 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社などに
出向、転籍もすすめてきた

④ 若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行ってきた

出所：雇用問題研究会【一九八六a】

第1-2表 終身雇用慣行の現状（管理職）

単位：%，ただし（ ）内は実数，社。

産 業・企 業 規 模	計	働けるか ぎり ①	定年まで 雇用 ②	出向転籍を すすめる③	独立転職 を前提④	その他	
合 計	(605)	9.3	73.5	15.5	—	1.7	
産 業	鉱 業 (2)	—	100.0	—	—	—	
	建 設 業 (62)	11.3	82.2	6.5	—	—	
	製 造 業 (267)	6.7	70.8	21.0	—	1.5	
	電 気 ガス水道業 (9)	11.1	55.6	22.2	—	11.1	
	運 輸 ・ 通 信 業 (60)	8.3	68.4	20.0	—	3.3	
	卸 売 業 (64)	9.4	79.7	7.8	—	3.1	
	小 売 業 (53)	9.4	84.9	5.7	—	—	
	金 融 保 險 不 動 産 業 (35)	—	62.8	34.3	—	2.9	
企 業 規 模	サ ー ビ ス 業 (53)	26.4	73.6	—	—	—	
	300 人未満	(191)	17.3	72.7	6.3	—	3.7
	300～1000 人未満	(159)	11.9	77.4	8.8	—	1.9
	1000～3000 人未満	(115)	2.6	80.0	17.4	—	—
	3000～5000 人未満	(37)	2.7	67.6	29.7	—	—
5000 人以上	(98)	—	63.3	36.7	—	—	

注：①～④は第1-1表と同じ。

出所：同上番。

最近におけるわが国起業家のスピニアウトについて

第1—3表 終身雇用慣行の将来

単位：%，ただし（ ）内は実数，社。

職 種	計	働けるか ぎり ①	定年まで 雇用 ②	出向転籍を すすめる③	独立転職 を前提④	その他
管 理 職	(606)	7.9	62.7	28.2	—	1.2
専 門 職	(466)	9.2	67.0	20.8	1.1	1.9
現 業 監 督 職	(472)	3.6	74.5	19.3	1.3	1.3
一般職(事務)	(604)	2.6	82.0	12.6	1.8	1.0
一般職(技術・研究)	(452)	4.6	78.8	13.5	2.2	0.9
一般職(営業)	(568)	2.5	79.9	13.4	3.5	0.7
一般職(現業)	(513)	3.3	78.3	11.7	5.3	1.4

注：① 定年がなく、働けるかぎりは働いてもらう

② 原則として、定年まで雇用する

③ 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社などに
出向・転籍をすすめる

④ 若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行う

出所：雇用問題研究会【一九八六a】

第1—4表 終身雇用慣行の将来（管理職）

単位：%，ただし（ ）内は実数，社。

産業・企業規模	計	働けるか ぎり ①	定年まで 雇用 ②	出向転籍を すすめる③	独立転職 を前提④	その他	
合 計	(606)	7.9	62.7	28.2	—	1.2	
産 業	鉱 業	(2)	—	100.0	—	—	—
	建 設 業	(62)	6.5	77.4	12.9	—	3.2
	製 造 業	(268)	6.7	56.8	35.8	—	0.7
	電 気 ガ ス 水 道 業	(9)	11.1	55.6	33.3	—	—
	運 輸 ・ 通 信 業	(59)	8.5	61.0	27.1	—	3.4
	卸 売 業	(64)	7.8	71.9	20.3	—	—
	小 売 業	(53)	7.5	73.6	18.9	—	—
	金 融 保 険 不 動 産 業	(35)	—	48.6	51.4	—	—
企 業 規 模	サ ー ビ ス 業	(54)	20.4	64.7	13.0	—	1.9
	300人未満	(193)	14.0	73.6	9.3	—	3.1
	300～1000人未満	(158)	10.8	65.8	23.1	—	—
	1000～3000人未満	(115)	2.6	62.6	33.9	—	0.9
	3000～5000人未満	(37)	—	43.2	56.8	—	—
	5000人以上	(98)	1.0	42.9	56.1	—	—

注：①～④は第1—3表と同一。

出所：同上巻。

第1—5表 終身雇用についての考え方（合計、職種別、性別、男子年齢別）

単位：%，ただし（ ）内は実数，人。

		実数	定年まで勤める ①	関連会社に移る ②	幹旋で他社に移る ③	自ら転職する ④	わからない	不明	
合 計		(4142)	41.7	8.5	2.3	15.5	31.3	0.7	
職 種	管 理 職	(739)	52.2	16.9	3.4	10.6	16.6	0.3	
	専 門 職	(249)	50.2	9.6	3.2	14.1	22.5	0.4	
	現 業 監 督 職	(251)	58.5	8.0	2.8	8.4	21.9	0.4	
	一 般 職(事 務)	(1293)	32.5	6.3	2.0	18.3	40.0	0.9	
	一 般 職(技・研)	(523)	37.5	5.9	2.3	20.1	33.8	0.4	
	一 般 職(営 業)	(358)	34.9	8.4	1.7	22.9	31.8	0.3	
	一 般 職(現 業)	(679)	45.6	5.7	1.6	10.9	35.2	1.0	
性 別	男 子	(3265)	46.8	10.6	2.8	13.2	26.3	0.3	
	女 子	(864)	22.5	0.7	0.7	24.2	50.2	1.7	
年 齢	男	20 歳 未 満	(35)	17.1	5.7	2.9	34.3	40.0	—
		20 ~ 24 歳	(220)	23.6	4.5	2.7	26.8	42.4	—
		25 ~ 29 歳	(500)	34.8	9.2	2.4	17.6	35.6	0.4
		30 ~ 34 歳	(619)	36.4	11.0	3.4	17.1	32.1	—
		35 ~ 39 歳	(630)	48.4	8.6	2.5	12.4	27.8	0.3
	子	40 ~ 44 歳	(469)	52.3	16.8	2.3	10.7	17.9	—
		45 ~ 49 歳	(365)	60.8	13.4	2.5	5.5	17.5	0.3
		50 ~ 54 歳	(243)	64.6	12.8	4.9	3.3	14.4	—
		55 ~ 59 歳	(143)	80.4	3.5	0.7	4.9	9.1	1.4
		60 歳 以 上	(37)	64.9	2.7	2.7	10.8	10.8	8.1

注：① 定年まで勤めることができると思う
 ② 定年前に関連会社や子会社に移ることになると思う
 ③ 定年前に会社の幹旋で他の企業に移ることになると思う
 ④ 定年までに自ら転職するか、独立・開業することになると思う

出所：雇用問題研究会〔一九八六b〕

ところで、最近のわが国企業労使は終身雇用慣行にたいしてどのような見方をしているか、全国的な意識調査の結果を観察することにしてしよう。

第1—1表と第1—4表は(社)雇用問題研究会が全国の従業員一〇〇人以上規模の企業から一五〇〇社を抽出して調査対象企業とし、一九八五年一二月から翌一九八六年二月にかけて実施した「経済社会環境の変化と日本の雇用慣行に関する調

第1—6表 転職志向(合計, 職種別, 性別, 男子年齢別)

単位: %, ただし()内は実数, 人。

		実数	積極的 転職志 向 ①	条件つ き転職 志向②	将来的 転職志 向 ③	転職す る気は ない	わから ない	不明	
合 計		(4142)	4.0	28.9	16.8	40.6	9.2	0.5	
職 種	管 理 職	(739)	1.9	19.9	18.4	54.5	4.9	0.4	
	専 門 職	(249)	6.0	24.5	16.5	47.4	4.8	0.8	
	現 業 監 督 職	(251)	1.2	21.9	13.1	56.2	7.2	0.4	
	一 般 職(事 務)	(1293)	5.3	32.2	17.1	33.4	11.6	0.4	
	一 般 職(技・研)	(523)	3.3	34.1	17.0	33.7	11.7	0.2	
	一 般 職(営 業)	(358)	4.7	36.1	21.5	29.9	7.8	0.0	
	一 般 職(現 業)	(679)	3.7	29.3	13.4	42.4	10.3	0.9	
性 別	男 子	(3265)	2.8	27.8	16.9	43.3	8.8	0.4	
	女 子	(864)	8.4	33.1	16.7	30.4	10.8	0.6	
年 齢	男	20 歳 未 満	(35)	2.9	37.1	20.0	17.1	22.9	—
		20 ~ 24 歳	(220)	6.4	35.9	15.9	25.0	16.8	—
		25 ~ 29 歳	(500)	3.0	37.0	16.4	32.0	11.4	0.2
		30 ~ 34 歳	(619)	4.2	33.3	17.0	37.0	8.2	0.3
		35 ~ 39 歳	(630)	1.7	27.6	17.1	43.1	10.2	0.3
		40 ~ 44 歳	(469)	1.3	20.9	18.6	51.8	6.8	0.6
		45 ~ 49 歳	(365)	2.5	18.9	15.1	57.8	4.9	0.8
		50 ~ 54 歳	(243)	2.1	19.3	15.6	57.7	4.9	0.4
	子	55 ~ 59 歳	(143)	0.7	19.6	17.5	55.2	6.3	0.7
		60 歳 以 上	(37)	8.1	18.9	21.6	48.7	—	2.7

注: ① 積極的にいい仕事を探して転職したいと思う

② 探してはいるが、今より条件のいい仕事があれば転職したいと思う

③ 今は、転職する気はないが、将来的には転職したいと思う

出所: 雇用問題研究会〔一九八六b〕

「査」から引用したものである。これらの表に示される結果から明らかのように、大多数の企業の今までの終身雇用慣行についての基本的な考え方(現状)はすべての職種について「原則として、定年まで雇用してきた」という点で一致をみている。しかしながら、今後どのような原則で考えていくつもりか(将来)については、依然として「原則として、定年まで雇用する」が多数を占めるとはいえ、「必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会

社、子会社などに出向・転籍をすすめる」の割合が職種によって一割と三割と増加しており、特に大企業の管理職においては「出向・転籍をすすめる」が六割近い多数となっていることが注目される。

次に第1―5表と第1―6表は、同じく(株)雇用問題研究会が前掲調査の対象企業の従業員を対象として、同時期に実施した「日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査」から引用したものである。第1―5表から明らかなように、男子に限ってみても、「定年まで勤めることができると思う」従業員はもはや五割を切っている。そして「定年前に自ら転職するか、独立・開業することになると思う」男子従業員が二〇歳台では二割前後、三〇歳台でも一と二割も存在することが確認される。

第1―6表は従業員の転職志向をみたものであるが、二〇歳台、三〇歳台の男子従業員においては、過半数の人々が何らかの転職志向をもっていることが示されている。

以上の調査結果から、わが国企業の従業員各層において、終身雇用慣行に対する信頼はかなりの程度失われていて、スピニアウトの基盤ともいふべき転職志向や独立志向が若年従業員を中心に広く存在していることが観察された。

第二節 大企業経営者が期待する従業員の企業家精神

スピニアウトの諸類型を示した前掲の第1図に示されるように、従業員個人の起業意欲の強さはスピニアウトの性格を規定する重要な要因である。現代日本において起業意欲もしくは企業家精神の強い人々が実際にどれくらい存在するか、その定量的な検討はさておき、大企業経営者の目から見ると、企業家精神に溢れた従業員はあまり多くないと感じられているようである。

たとえば、第1―7表は、経済同友会が会員企業の経営者と従業員を対象として一九八四年に実施したアンケート

第1—7表 求められる企業人像

単位：%，5項目までの複数回答。

	経営者サイド	従業員サイド
(1) 技術能力あるいはその理解力	51.8	50.7
(2) OA など情報機器の操作	*	16.4
(3) 対人関係能力	48.2	55.1
(4) 企業家精神にあふれていること	54.5	33.2
(5) 個性的で、創造力にあふれていること	76.8	66.5
(6) 国際感覚	76.3	68.2
(7) 外国語	12.9	20.6
(8) 義理・人情などの感覚	1.8	5.1
(9) 個人主義	—	0.7
(10) 集団との協調精神	39.3	30.2
(11) 幅広い教養	37.9	43.0
(12) 実務能力	46.4	43.5
(13) 社内外に幅広い交友関係	28.6	44.2
(14) 流行などに敏感な感性	12.5	15.9

注：アンケート調査「1990年代の企業経営」（経営者向）とアンケート調査「1990年代の企業経営」（従業員向）のそれぞれの回答結果を示した。両調査に同一の質問文が設けられ、その内容は「これからの企業人（ミドル、若手）はどうあるべきか、以下の14項目のその態度、スキルについて必要と思われるものを5つ選び、その番号に○印をつけて下さい。」となっている。なお、*は報告書に数値が印刷されていないため、不明であることを示す。

出所：経済同友会〔一九八五〕より作成。

調査「一九九〇年代の企業経営」から引用したものであるが、これからの企業人に求められる態度、スキルとして、「企業家精神にあふれていること」を挙げる人が経営者サイドでは五割を超え、「個性的で、創造力にあふれていること」と「国際感覚」に次ぐ上位の項目となっているのに対して、従業員サイドで「企業家精神にあふれていること」を挙げる人は三割強にとどまり、上位の項目とはなっていない。

企業家精神に対する経営者と従業員の認識ギャップを埋めるために、わが国大企業経営者は様々な努力によって、従業員の企業家精神を喚起しようとしているように思われる。

一例を挙げると、住友電気工業株式会社・取締役社長の川上哲郎氏は自社のスピニアウト政策について次のように述べている。「新しいものにチャレンジしようという勇気のある人は相対的にかなり少ない。そこで、チャレンジャーにはチャン

スを与える。彼らがスピンアウトしたいというのであれば、大いに結構なこととして、外に会社を設けてやらせる。今、資本金が五千万円ぐらいの会社がだいたいできています。(中略)元気の良い若者たちは、『外で仕事をやらせてくれ。従来の慣習や制度が残った制約の大きい会社では、新しいものはできない』というようなことを、私どもにズケズケ言うわけです。したがって、お金もスタッフもつけてやらせる。だいたい昭和四十年代に入社の連中がもうトップになるわけですね。彼らは思うようにやれるというので、大変な魅力になっているようです。^(下)

ここで紹介されているのは大企業が従業員のスピンアウトを奨励して子会社を設立した例である。前掲の第1図で想定した子会社設立型スピンアウトのように従業員個人の起業意欲は全般的に弱いようである。ただし、従業員の中には起業意欲にあふれた人が何人かはいるわけで、そうした人に起業を實行させる機会を積極的に与える政策を採っているのである。したがって第1図におけるチャレンジ制度型スピンアウトに非常に近い面も認められる。

また一九八六年七月四日の『日経産業新聞』には、「ベンチャー経営者 新日鉄から飛び出せ 大卒社員研修手直し」と題する記事が掲載されている。そこでは、新日本製鉄株式会社が大卒の事務・技術系社員を対象にした中堅社員教育に新たに経営講座を取り入れて経営者としてのモノの見方や判断などを研修項目の一つとしたことと、「今後ほとんど新日鉄から飛び出してほしい。そのためにはあらゆる社員教育の機会をとらえてベンチャー企業の社長業を勉強してほしい」という宮崎武取締役人事部長のコメントが紹介されている。こうした施策の背景には同社で実施中である「約三千人の本社にいるホワイトカラーを、六四年度までに三割削減する計画」(同上記事)がある。これは従業員の起業意欲と起業のための能力の開発・育成を推進することによって、できるかぎり退職勧奨型スピンアウトを避け、独立開業型スピンアウトを誘発しようとする人事政策であるように思われる。

以上の例に示されるように、その理由は様々であるが、現代日本の大企業において従業員の企業家精神ないしは起

業意欲への期待はかなりの高まりを見せているようである。従業員の企業家精神に期待する大企業経営者の意識と行動は、直接的あるいは間接的に従業員の意識に作用すると思われるので、現代日本のスピニアウトの背景にある重要な要因の一つとして銘記しておく必要があるだろう。

(1) 社会経済国民会議産業開発課(一九八六)、四六頁。

第二章 団塊の世代起業家のスピニアウトの過程

すでに序章においてスピニアウトを考察するための枠組みを提示し、第一章では現代日本におけるスピニアウトの背景について検討を加えた。次には、実際のスピニアウトの過程について考察することにした。そのための素材として、筆者も調査実施グループの一員として参画した「団塊の世代起業家意識調査」の集計結果を用いることにする。⁽¹⁾

(1) 「団塊の世代起業家意識調査」は一九八六年七月八月に調査票の郵送方式によって実施された。調査対象としては一九四五～五〇年生まれのベンチャー企業経営者四七六名が各種名簿より抽出され、一九二名より有効回答をえた。集計に際しては、有効回答のうち三六～三九歳の経営者一三一サンプルを使用した。本章で提示される集計表は、とくに断りのない限り、この集計結果にもとづいている。

ところで「団塊の世代起業家意識調査」は労働省政策調査部に設置された人事・労務管理研究会(座長、氏原正治郎)雇用職業総合研究所長)の「団塊の世代の活性化専門委員会」(主査、津田真澄 一橋大学教授)が検討に資することを目的として、雇用職業総合研究所を通じて人事管理研究会(主査、津田真澄 一橋大学教授)に委託して実施された「団塊の世代の活性化に関する調査研究」の一部を成すものである。

なお、上述の「団塊の世代の活性化に関する調査研究」は、企業の人事担当部長を対象として、団塊の世代の処遇や活性化

第2-1表 団塊の世代起業家の経営している会社の企業規模

単位：%，ただし（ ）内は実数，人。

回答者計		(131)	100.0
従業員数	10人未満	(19)	14.5
	10~29人	(46)	35.1
	30~99人	(46)	35.1
	100~299人	(17)	13.0
	300~999人	(3)	2.3
	1000人以上	(0)	—

第2-2表 団塊の世代起業家の経営している会社の業種

単位：%，ただし（ ）内は実数，人。

回答者計		(128)	100.0
1. 機械	(1)	0.8	
2. 化学・医薬品	(2)	1.6	
3. 電子・電機	(21)	16.4	
4. 上記1~3以外の製造業	(10)	7.8	
5. ソフトウェア	(76)	59.4	
6. 情報サービス	(9)	7.0	
7. 流通	(0)	—	
8. 上記5~7以外の非製造業	(4)	3.1	
9. その他	(5)	3.9	

対策等についてたずねた「企業調査」、上記企業に勤務する団塊の世代大卒サラリーマンを対象として、雇用・生活等についてたずねた「個人調査」、そして団塊の世代ベンチャー企業経営者を対象として、かつての企業勤務経験や現在の経営等についてたずねた「団塊の世代起業家意識調査」の三種別の調査から成り立っており、いずれも一九八六年七月から八月にかけて郵送調査により実施された。

第一節 団塊の世代起業家の属性とスピニアウトの経路

一 現在経営している会社の規模と業種

団塊の世代起業家が現在、経営している会社の規模を従業員数についてみると、第2-1表に示されるように、「一

〇人未満」が一四・五%、「一〇〇~二九人」が三五・一%であり、従業員数三〇人未満の企業規模である場合が半数をしめている。さらに、「三〇〇~九九人」も三五・一%を占めるので、従業員数一〇〇人未満の小規模経営が八割以上の大多数を構成する結果となっている。一〇〇人以上では「一〇〇~二九九人」が一三・〇%を占めているが、「三〇〇~九九九人」は二・三%とごく

少数であり、一〇〇〇人以上規模の企業は皆無となっている。

第2―2表で団塊の世代起業家が現在、経営している会社の業種をみると、「ソフトウェア」が五九・四%と群を抜いて多く、次いで、かなり比率は下がるが「電子・電機」が一六・四%を占めている。これらコンピュータのソフトとハードに関連する業種だけで八割近くを占めている。

このように、ここで考察の主な対象としてしている団塊の世代起業家はソフトウェア業を中心とするコンピュータ関連の業界に属する小規模企業の経営者が多いことが明らかである。

二 学歴

団塊の世代起業家の学校教育の水準はどの程度か、最終学歴を総計の一三一サンプルについてみると、高校卒が二三・七%、短大・高専・専門学校が一七・六%、大学卒が五四・三%と分布している。大学院卒は四・六%と少数にとどまり、中学卒は皆無である。これを「以前の勤務先あり」の一八サンプル、すなわちスピニアウト経験者のみについてみても、ほぼ同様の結果である(第2―3表)。

こうした団塊の世代起業家たちの学歴水準をベンチャービジネスと呼ばれる企業の経営者や一般中小企業の経営者の学歴水準と比べてみよう。第2―1表には、中小企業庁「ベンチャービジネス実態調査」と中小企業庁・中小企業事業団「中小企業経営活動実態調査」からみた経営者の学歴分布も掲げている。団塊の世代起業家調査が対象者の年齢を三六〜三九歳に限定したものであるのに対して、中小企業庁等の実施した上記二つの調査においては調査対象者の年齢は限定していない。したがって、年齢構成の違いが当然、学歴水準の違いに影響するであろうことを念頭に置いた上で、これらの調査結果を比較する必要がある。

第2-3表 団塊の世代起業家の学歴とベンチャービジネス
および一般中小企業の経営者の学歴

単位：%，ただし（ ）内は実数。

	団塊の世代起業家		ベンチャー ビジネス (1)	一般中小 企 業 (2)
	総 計	以前の勤 務先あり		
合 計	100.0(131)	100.0(118)	100.0(858)	100.0(1363)
中 学	—	—	5.7	15.1
高 校	23.7	25.4	22.0	36.5
短大・高専・専門学校	17.6	19.5	11.7	8.7
大 学	54.3	52.5	54.9	37.1
大 学(文 系)	27.5	25.4	24.1	23.0
国公立・文 系	3.8	3.4	*	*
私立・文 系	23.7	22.0	*	*
大 学(理 系)	26.8	27.1	30.8	14.1
国公立・理 系	9.2	9.3	*	*
私立・文 系	17.6	17.8	*	*
大 学 院	4.6	2.5	3.8	0.6
そ の 他	*	*	1.9	3.0

注：(1) 中小企業庁「ベンチャービジネス実態調査」(昭和58年12月実施)

(2) 中小企業庁・中小企業事業団「中小企業経営活動実態調査」(昭和58年12月実施)

*は調査項目なし。

出所：通商産業省中小企業庁〔1984〕

これらの三調査の結果の比較から引き出されることの第一点は、団塊の世代起業家と「ベンチャービジネス」経営者の学歴水準がきわめて類似しているということである。第二点は、「一般中小企業」経営者に比べて、団塊の世代起業家と「ベンチャービジネス」経営者の学歴水準はかなり高いということである。

まず大学卒の比率についてみると、「一般中小企業」経営者が三七・一％であるのに対して、「以前の勤務先あり」の団塊の世代起業家が五二・五％、「ベンチャービジネス」経営者は五四・九％と非常に近い水準にあるとともに両者とも五割を超え、「一般中小企業」経営者よりもかなり高い。さらに団塊の世代起業家と「ベンチャービジネス」経営者における大学(文系)と大学(理系)の比率もよく似ている。

ところで団塊の世代起業家には皆無である中学卒が「ベンチャービジネス」経営者の場合は五・七%みられるが、これは年齢構成の違いを反映したものであろう。両者の間で差異がもつとも際立っているのは短大・高専・専門学校卒であり、「以前の勤務先あり」の団塊の世代起業家のほうが八ポイントほども上回っている。これも年齢構成の違いがある程度影響しているのであろう。以上のような両者の差異もたしかにみられるが、全体としてみれば団塊の世代起業家と「ベンチャービジネス」経営者の学歴水準は非常によく類似しており、学歴の面からみた両者の供給源はほぼ同一であるとする言えるように思える。

中小企業庁等の調査では調査項目となっていないが、団塊の世代起業家意識調査では出身大学について、それが国立大学であるか、私立大学であるかも調べている。この点についても若干の検討を加えておこう。文系についてみると、「国立・文系」が三・四%と少ないのに対して「私立・文系」は二二・〇%とかなり多い。理系については、文系ほどの開きはないが、「国立・理系」が九・三%であるのに対して、「私立・理系」が一七・八%とやはり私立大学の方が多くなっている。ただし、後述するように、これは起業家の輩出率が私立大学のほうが高いことを示しているわけではない。

「学校基本調査報告書」によれば、団塊の世代が大学に在学していた昭和四五年五月一日現在のわが国大学の学生数は約一四〇万人であるが、そのうち私立大学の学生数の占める比率は七四・四%となっている。団塊の世代起業家について大学卒に占める私立大学の比率を計算すると約七六%であり、「学校基本調査報告書」の結果とほとんど変わらない。二つの調査は性格が全く異なるから、単純な比較はあまり意味がないが、少なくとも団塊の世代における起業家の輩出率が私立大学からが多いとも少ないとも言えないことは確かである。

(1) 文部省大臣官房調査統計課「二九八六」。

第2—4表 以前の勤務先の有無と以前の勤務先の数

	実数(人)	構成比(%)	構成比(%)
総計	131	100.0	—
以前の勤務先なし	13	9.9	—
以前の勤務先あり	118	90.1	100.0
以前の勤務先1社	43	—	36.4
以前の勤務先2社	46	—	39.0
以前の勤務先3社以上	29	—	24.6

(一) 転職回数(以前の勤務先の数)

三 スピンアウトの経路

(一) 以前の勤務先の有無

以前、他の会社など(大学、研究調査機関、官公庁を含む)に常勤の社員、職員として勤務していたことがあるかどうか、ある場合にはいくつの会社などに勤めていたかを第2—4表でみると、「以前の勤務先なし」が九・九%にとどまるのに対して、「以前の勤務先あり」は九〇・一%を占めており、回答者の大多数が以前の勤務先をスピンアウトして独立起業した人々であることがわかる。

ところで、そもそも団塊の世代起業家意識調査の主要な問題意識の一つは、彼らが以前の勤務先をスピンアウトした理由を探る点にあった。したがって、調査対象者のサンプリングにおいてもスピンアウト経験をもつ経営者が多く見出される業種に重点が置かれたし、調査票の設計においてもスピンアウトの原因を問うことに重点がおかれた。こうした調査の性格が「以前の勤務先あり」九割という比率に反映しているのであって、この比率の高さそれ自体に意味があるわけではない。そこで、以下の分析や集計結果の提示においては、とくに断りのない限り、「以前の勤務先あり」の回答者一一八サンプルに焦点を当て、これを母数とした集計結果を提示していくことにする。

第2—5表 以前の勤務先の種類

単位：%

	以前の勤務先 1 社	以前の勤務先 2 社以上	
		最初の就職先	直前の勤務先
回 答 者 計	100.0	100.0	100.0
大 企 業 計	40.9	38.1	11.1
同業種の大企業	27.3	17.5	9.5
異業種の大企業	13.6	20.6	1.6
中 小 企 業 計	45.5	53.9	85.7
同業種の中小企業	27.3	22.2	73.0
異業種の中小企業	18.2	31.7	12.7
そ の 他	13.6	8.0	3.2
大 学	—	—	1.6
研究機関、シンクタンク	4.5	1.6	—
官 公 庁	2.3	3.2	—
そ の 他	6.8	3.2	1.6

前掲の第2—4表で、「以前の勤務先あり」の人々の以前の勤務先の数が何社かをみると、「一社」が三六・四%、「二社」が三九・〇%、「三社以上」が二四・六%と分布している。これを転職回数という観点からみるならば、以前の勤務先が一社という人は転職回数「一回」、二社という人は転職回数「二回」、三社以上の人は転職回数「三回以上」と読み換えることができる。こうしてみると、団塊の世代起業家は二回以上転職している人、すなわち今の会社を起す前にすでに転職経験があった人が六割を超えていることがわかる。

(三) 以前の勤務先の種類

団塊の世代起業家たちはどのような企業からスピニアウトしたのだろうか。以前の勤務先の企業規模や業種をみていくことにしよう(第2—5表)。

まず以前の勤務先が一社の人についてみると、「中小企業」に勤務していた人が四五・五%と最も多く、続いて「大企業」に勤務していた人も四〇・九%とかなり多

い。「その他」に勤務していた人は一三・六%と少ない。さらに細かく、彼らが現在経営している会社と以前の勤務先の業種の関連にまで目を配ると、「大企業」の場合には「同業種の大企業」が二七・三%、「異業種の大企業」が三・六%で以前の勤務先が今の会社と同業種であった場合が多い。「中小企業」の場合にも「同業種の中小企業」が二七・三%、「異業種の中小企業」が一八・二%でやはり以前の勤務先が今の会社と同業種であった場合が多くなっている。

以前の勤務先が二社以上の人については「最初の勤務先」と「直前の勤務先」の二つをたずねている。同表に明らかのように「最初の勤務先」の分布と「直前の勤務先」の分布が大きく異なっていることが興味深い。まず「最初の勤務先」をみると、「大企業」が三八・一%、「中小企業」が五三・九%、「その他」が八・〇%となっている。以前の勤務先が一人の人に比べて「中小企業」の比率が大きくなるとともに、「その他」の比率が小さくなっている。「大企業」の比率はほとんど変わらない。ただし、業種の関連についてみると「大企業」についても、「中小企業」についても以前の勤務先が今の会社と同業種であった場合より異業種であった場合の比率が大きくなっている。

さらに以前の勤務先が二社以上の人について「直前の勤務先」をみると、「大企業」が一・一%、「その他」が三・二%と非常に少なくなっており、「中小企業」に八五・七%、なかでも「同業種の中小企業」に七三・〇%と圧倒的多数が集中している。

(四) 転職パターン

すでにみたように、団塊の世代起業家の職歴はかなり多様ではあるが、一定のパターンがないわけではないように思われる。たとえば、以前の勤務先が二社以上の人の場合、「最初の勤務先」はある程度分散していたのに、「直前の

第2-6表 転職パターン

回 答 者 計		構成比(%)	実数(人)
		100.0	118
転職1回	大企業→独立	15.3	18
	中小企業→独立	16.1	19
	その他→独立	5.1	6
転職2回以上	大企業→大企業→独立	1.7	2
	中小企業→大企業→独立	4.2	5
	中小企業→中小企業→独立	23.7	28
	大企業→中小企業→独立	17.8	21
	その他→中小企業→独立	4.2	5
	大企業→その他→独立	0.8	1
	中小企業→その他→独立	0.8	1
転職パターン不明		10.2	12

勤務先」になると、それが「同業種の中小企業」に断然集中しているのはその一例であろう。そこで団塊の世代起業家がどのような経路で以前の勤務先をスピニアウトし、独立起業するに至ったか、その転職のパターンをみることにしよう(第2-6表)。

同表から主要な転職パターンを挙げると、「中小企業→中小企業→独立」が二三・七%と最も多く、次いで「大企業→中小企業→独立」が一七・八%となっている。このように、企業規模について言えば、企業間を平行移動あるいは下降移動して、最終的に中小企業からスピニアウトしたケースが約四割を占め、最も主要な転職パターンとなっている。

これに対して「大企業→大企業→独立」といった大企業間を平行移動してからスピニアウトしたケース(一・七%)や「中小企業→大企業→独立」といった具合に企業間を上昇移動してからスピニアウトしたケース(四・二%)のように最終的に大企業からスピニアウトしたケースは少数にとどまっている。そもそもこのような労働移動のパターンはわが国の労働市場において例外的であり、こうしたケースが少数なのは当然と思われる。

他方で「大企業→独立」(一五・三%)あるいは「中小企業→独立」(二六・一%)といった最初の就職先から直ちにスピニアウトしたケースも少なくなく、この場合の以前の勤務先の企業規模については、大企業の比率が中小企業の比率にほぼ匹敵していることが

第2—8表 以前の勤務先の企業規模別分布

	構成比(%)	実数(人)
合計	100.0	118
大企業	21.2	25
中小企業	62.7	74
その他の	16.1	17

四割強を占めていることがわかる。続いて、「同業種の大企業→同業種の中小企業」(二一・七%)や「同業種の中小企業→同業種の中小企業」(二一・七%)といった「同業種から同業種へ」という転職パターンが多く、これは三割を占めている。このようにスピニングアウト以前においてすでに転職を経験していた団塊の世代起業家も最終的には(つまり直前の勤務先については)現在経営している企業の業種と同じ業種の企業からスピニングアウトしている場合が約七割と多いことがわかる。起業家たちにとって、スピニングアウトした企業での勤務経験やそこで獲得した技術や知識、ノウハウが独立起業の基礎となることがうかがえる。

(五) 以前の勤務先の企業規模

以前の勤務先の企業規模についてはすでに以前の勤務先の種類や転職パターンを観察した際に主要な分類基準として取り上げた。団塊の世代起業家たちは大企業からも、中小企業からもスピニングアウトしているが、スピニングアウトの背景や動機が大企業と中小企業とでどのように異なるかは興味ある点である。それが大企業や中小企業の抱える問題点を反映していると思われるからである。以下においても、以前の勤務先の企業規模は分析の主要な軸となるので、ここで以前の勤務先の企業規模別分布を第2—8表で確認しておこう。ここでの以前の勤務先とは、以前の勤務先が二つ以上ある人にとっては直前の勤務先を意味している。同表に明らかのように、以前の勤務先の企業規模は「大企業」が二割、「中小企業」が六割強、「その他」(大学、研究機関、シンクタンク、官公庁を含む)が二割弱と分布している。

ところで、第2—9表は昭和五七年の総理府「就業構造基本調査」から、産業別・規模

第2—9表 産業別・規模別有業者総数（昭和57年）

単位：千、ただし（ ）内は％。

	中小企業	中間領域	大企業	公務	合計
第1次産業	—	—	—	—	5,721 (9.9)
第2次産業	14,516 (25.1)	1,701 (2.9)	3,603 (6.2)	18 (0.0)	19,843 (34.3)
第3次産業	16,252 (28.1)	6,666 (11.5)	4,278 (7.4)	3,103 (5.4)	30,209 (52.2)
官公庁	—	—	—	1,996 (3.4)	1,996 (3.4)
分類不能	—	—	10 (0.0)	—	117 (0.2)
合計	30,768 (53.2)	8,367 (14.5)	7,891 (13.6)	5,117 (8.8)	57,888 (100.0)

資料：総理府「就業構造基本調査」

注：中小企業は、第2次産業においては従業者300人未満、第3次産業においては従業者50人未満の企業。

大企業は従業者1,000人以上の企業。

出所：沼成忠男（一九八五），62頁。

別に有業者数を見たものである。有業者総数五七八万八千人のうち「中小企業」における有業者の占める比率が五三・二％、「中間領域」のそれが一四・五％、同様に「大企業」が一三・六％、「公務」が八・八％、「第一次産業」が九・九％と分布している。

そもそもわが国の就業構造においては中小企業就業者が多数であり、大企業就業者の構成比は一割台にとどまっているのである。したがって、団塊の世代起業家に中小企業出身者が多いからといって、団塊の世代起業家の輩出率が大企業よりも中小企業のほうが高いとは言えない。「就業構造基本調査」など全国的な調査との厳密な比較は困難であるが、今回われわれの実施した調査結果をみる限り、団塊の世代起業家の大企業における輩出率は中小企業に比べて低くはなく、むしろ幾分高いくらいであるように思える。

(六) 以前の勤務先での職位と職種

団塊の世代起業家たちは以前の勤務先でどのような職位、どのような職種にっていたのだろうか。まず以前の勤務先

第2—10表 以前の勤務先での最終の地位
(以前の勤務先の企業規模別)

単位: %, () 内は実数, 人。

	合 計	取締役 クラス 以上	部長, 次長 クラス	課 長 クラス	係長, 主任 クラス	一般社員 クラス
合 計	(118)	7.6	7.6	18.6	29.7	36.4
大 企 業	(25)	4.0	—	28.0	16.0	52.0
中 小 企 業	(74)	8.1	9.5	17.6	32.4	32.4
そ の 他	(19)	10.5	10.5	10.5	36.8	31.6

第2—11表 以前の勤務先での仕事の種類
(以前の勤務先の企業規模別)

単位: %, () 内は実数, 人。

	合 計	管理・監督 業務	事務的 業務	営業・販 売業務	技 術 的 業務	研究開発 業務	その他
合 計	(111)	17.1	3.6	18.9	45.0	11.7	3.6
大 企 業	(25)	20.0	—	24.0	52.0	4.0	—
中 小 企 業	(69)	17.4	1.4	21.7	43.5	13.0	2.9
そ の 他	(17)	11.8	17.6	—	41.2	17.6	11.8

での最終の地位を以前の勤務先の企業規模別にみたのが第2—10表である。合計についてみると、「一般社員クラス」が三六・四%と最も多く、ついで「係長、主任クラス」の二九・七%となっている。

企業規模別にみると、大企業では「一般社員クラス」に五割が集中している。一方、中小企業では「係長、主任クラス」が三割と比較的多く、「一般社員クラス」と同じ割合となっている。ただし、いずれにしても「一般社員クラス」または「係長、主任クラス」といった下位職位層からのスピニアウトが多数を占めている。スピニアウトのしやすさを考えれば、企業内での様々なしごらみの少ない下位職位層からのスピニアウトが多いことは不思議ではない。ただし、ここでは次の点にも注目しておきたい。すなわち、団塊の世代起業家において、下位職位層からのスピニアウトが多数であることは確かだが、それが全てというわけではないし、大多数というわけでもない。取締役クラス以上や部長、次長クラス、課長クラスなど、以前の勤務先

に対するコミットメントの深い高職位からのスピニアウトも少なからずみられるのである。勤務先へのコミットメントの程度の違いは、スピニアウトの理由にも当然影響を与えているだろう。後述するように、スピニアウトの理由として、経営方針の相違を指摘する人々が少なからずみられたのは、以前の勤務先で比較的高い職位に就いていた人々が少なくなかったことの反映であろう。

以前の勤務先での仕事の種類を第2—11表で合計してみると、「技術的業務」が四五・〇%と多く、また「研究開発業務」も一一・七%を占めている。両者を合わせると過半数であり、団塊の世代起業家は生産技術者や研究開発技術者などからのスピニアウトが主流であることを示している。ただし、他方で「営業・販売業務」も一八・九%を占めており、とくに大企業出身者の場合は二四・〇%とほぼ四人に一人が「営業・販売業務」からのスピニアウトとなっている。独立起業の可能性はなにも技術者だけに限られているわけではないことがうかがわれる。

第二節 既成の企業におけるスピニアウトの土壌形成

一 以前の勤務先における満足度

団塊の世代起業家たちが以前の勤務先をスピニアウトした背景に働いていた要因として最初に考えられるのは、以前の勤務先に対する彼らの不満である。そこで、以前の勤務先について、会社そのものやそこで働くうえでの様々な条件についての満足度がどのようであるかをみていくことにしよう。

第2—12表は、「会社の体質」など七項目についての満足度を示している。一見して、項目により、満足度が大きく異なっていることがわかる。まず満足度が最も低いのは会社そのものに関する項目で、「会社の体質」に「満足していた」という人はわずか一七・九%しかいないし、「会社の将来性」に「満足していた」人も二四・一%に過ぎな

第2-12表 以前の勤務先に対する満足度

単位：%

項	目	合 計	満足していた	不満だった	どちらともえない
会 社	会社の体質	100.0	17.9	58.1	23.9
	会社の将来性	100.0	24.1	37.9	37.9
人間関係 と処遇	上司や職場の同僚との人間関係	100.0	47.4	21.6	31.0
	給料などの報酬	100.0	41.0	28.2	30.8
	職位などの処遇	100.0	40.9	18.3	40.9
仕事と勤 務条件	仕事の内容	100.0	60.3	27.6	12.1
	労働時間、休暇などの勤務条件	100.0	59.5	12.9	27.6

第2-13表 以前の勤務先の企業規模別にみた「不満だった」の比率

単位：%

項	目	合 計	大企業	中小企業	その他
会 社	会社の体質	58.1	56.0	63.0	42.1
	会社の将来性	37.9	20.8	43.8	36.8
人間関係 と処遇	上司や職場の同僚との人間関係	21.6	20.8	19.2	31.6
	給料などの報酬	28.2	44.0	27.4	10.5
	職位などの処遇	18.3	26.1	16.4	15.8
仕事と勤 務条件	仕事の内容	27.6	25.0	27.4	31.6
	労働時間、休暇などの勤務条件	12.9	16.7	12.3	10.5

い。「不満だった」の比率は「会社の体質」の場合、六割近くに及んでいるのである。

これに対して、「仕事の内容」や「労働時間、休暇などの勤務条件」といった仕事と勤務条件に関する項目への満足度はかなり高く、「満足していた」の比率はどちらも六割に達している。

両者の中間にあるのが人間関係と処遇に関する項目で、「満足していた」の比率は「上司や職場の同僚との人間関係」が四七・四%、「給料などの報酬」が四一・〇%、「職位などの処遇」では四〇・九%といずれも四割台となっている。

このように、団塊の世代起業家は以前の勤務先に対して、仕事の内容

や勤務条件ではかなり満足しており、人間関係や処遇の面でもそれほど強い不満はなかったが、会社の体質や将来性に対してはほとんど満足しておらず、こうした点がスピニアウトの背景にあったり、もしくは直接の引き金になったりしていたのではないかと思われる。

ところで以前の勤務先の企業規模別には以前の勤務先への満足度はどのように異なっているかを次にみておくことにしよう。端的に言って、大企業からスピニアウトした人と中小企業からスピニアウトした人とは以前の勤務先に対する満足度はどのように異なっているのだろうか。

第2—13表では、「不満だった」の比率に注目して、以前の勤務先の企業規模別の満足度の違いを示している。表に明らかなように、大企業出身者と中小企業出身者とは以前の勤務先に対する不満のあたりかが幾分異なっている。「会社の体質」や「会社の将来性」といった会社そのものに関する不満は中小企業出身の方が強く、給料などの報酬「や」職位などの処遇」といった処遇に関する不満は大企業出身の方が強いようである。

二 以前の勤務先の問題点

スピニアウトした起業家たちは以前の勤務先に対してどのような問題を感じていたのだろうか。勤務先における問題の感知は、第一に勤務先への不満となって動続意思を動揺させ、退職行動の主要な要因となるだろう。第二に、企業や職場における問題点はそもそも従業員の側になんらかの問題意識がなければ感知されないものであろう。問題点は期待水準ないしは理想と現実認識とのギャップの中に見出される。現実すなわち勤務先の実態を改善するのが困難と考えられる場合、自分の理想を実現するための手段としてスピニアウト・独立起業が浮かびあがってこよう。第三に、起業家たちが以前の勤務先で感じた問題点は、スピニアウトして起業した企業においてどのようなポリシーで経

最近におけるわが国起業家のスピニアウトについて

第2—14表 以前の勤務先の問題点（雇用慣行） 単位：%，ただし（ ）内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い	27.4	33.3	39.3	(4.4)
専門職の処遇が不十分なので、高度の専門能力を磨くインセンティブがない	19.7	43.6	36.8	(4.2)
年功昇進制度が強いため、有能な若手社員的能力発揮の場が狭い	28.2	24.8	47.0	(4.1)
高学歴の有名校出身者はかりが陽の当たる道を進む傾向が強い	13.8	10.3	75.9	(1.9)
転職を容認する風土がなく、中途採用者が不利に扱われる	9.5	19.8	70.7	(1.9)

注：「スコア」は「強く感じていた」に10点、「多少は感じていた」に5点、「感じなかった」に0点を与えて、それぞれの比率を乗じ、加算して算出した。以下同様。

第2—15表 以前の勤務先の問題点（人事管理） 単位：%，ただし（ ）内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
採用管理に長期性、計画性がなく、場当たり的である	35.9	35.9	28.2	(5.4)
社員の能力特性を軽視した人事配置が行われている	23.9	35.9	40.2	(4.2)
人事考課が減点主義である	16.2	22.2	61.5	(2.7)
スペシャリストに不利な処遇制度である	13.7	26.5	59.8	(2.7)
家族のことなど社員の個人的事情を軽視した人事異動が行われている	12.0	28.2	59.8	(2.6)

第2—16表 以前の勤務先の問題点（報酬制度） 単位：%，ただし（ ）内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
業績を上げてそれが直接には賃金に結びつかない	30.8	40.2	29.1	(5.1)
賃金決定の基準が不明瞭である	24.6	44.1	31.4	(4.7)
短期的な業績を評価する傾向が強く、長期的にみた会社への貢献度が評価されない	23.1	40.2	36.8	(4.3)
専門能力が評価されない	16.2	41.9	41.9	(3.7)
福利厚生は充実しているが、相対的に賃金が低い	17.9	37.6	44.4	(3.7)

第2-17表 以前の勤務先の問題点(体質) 単位: %, ただし()内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
意思決定が遅い	23.1	48.7	28.2	(4.7)
仕事の結果に対する責任の所在が明確でない	24.8	44.4	30.8	(4.7)
派閥による人事が行われる	26.5	29.9	43.6	(4.1)
異質・異能な人材を排除する傾向がある	16.5	37.4	46.1	(3.5)
副業の禁止など社外での行動の自由が制約されている	15.5	19.8	64.7	(2.5)
仕事と私生活が未分離で息が抜けない	13.7	21.4	65.0	(2.4)
企業内労働組合の経営にたいするチェック機能が不十分である	10.9	20.0	69.1	(2.1)
株主が軽視されている	4.3	13.0	82.6	(1.1)
国や地方の行政に依存する意識が強い	2.7	12.4	85.0	(0.9)

第2-18表 以前の勤務先の問題点(経営者) 単位: %, ただし()内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
長期的観点からの戦略的思考力に欠ける	35.9	30.8	33.3	(5.1)
独断専行が強すぎる	32.2	26.3	41.5	(4.5)
人事が公平でない	22.4	36.2	41.4	(4.1)
自分の地位に固執しすぎ、世代交代を妨げている	23.1	29.9	47.0	(3.8)
発想が古臭く、新しいアイデアを認めない	17.1	30.8	25.1	(3.3)
決断力がない	13.0	37.6	50.4	(3.1)

第2-19表 以前の勤務先の問題点(同年代の大卒男子社員)

単位: %, ただし()内は点数。

	強く感じていた	多少は感じていた	感じなかった	スコア
冒険をしない	41.1	37.6	21.4	(6.0)
創造性に欠ける	32.8	47.4	19.8	(5.7)
管理能力の不足	30.2	44.8	25.0	(5.3)
日常業務の処理に忙殺されている	35.3	36.2	28.4	(5.3)
新知識を学習する意欲に欠ける	28.4	44.8	26.7	(5.1)
自己主張をしない	25.9	47.4	26.7	(5.0)
言われたことしかしない	25.0	47.4	27.6	(4.9)
専門能力の不足	23.3	43.1	33.6	(4.5)
協調性に欠ける	11.2	38.8	50.0	(3.1)

営を実践するか、すなわち彼らの経営理念に反映していると思われる。

「団塊の世代起業家意識調査」では、「雇用慣行」、「人事管理」、「報酬制度」、「体質」、「経営者」および「同じ年代の大学卒男子社員」の六つの領域の全部で三九の項目に対する問題点を「強く感じていた」か、「多少は感じていた」か、それとも「感じなかった」かをたずねている。

六つの領域別にみた回答結果は第2—14表と第2—19表の各表に示される。ここでは各項目の回答分布を示しているが、その際、項目を「スコア」の高い順に並べている。ここで「スコア」とは、「強く感じていた」に〇点、「多少感じていた」に五点、「感じなかった」に〇点を与えて、それぞれの選択肢の比率を乗じた上で加算し、算出した数値である。「スコア」の点数が高ければ、問題感知度の高い項目であり、「スコア」の点数が低ければ、問題感知度の低い項目ということができる。

以前の勤務先の雇用慣行の問題点については第2—14表に示される。問題感知度の高い項目とその「スコア」としては、「終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い」(四・四点)、「専門職の処遇が不十分なので、高度の専門能力を磨くインセンティブがない」(四・二点)、「年功昇進制度が強いため、有能な若手社員の能力発揮の場が狭い」(四・一点)が挙げられる。他方、「高学歴の有名校出身者ばかりが陽の当たる道を進む傾向が強い」(一・九点)や「転職を容認する風土がなく、中途採用者が不利に扱われる」(一・九点)といった項目の問題感知度は低い。

以前の勤務先の人事管理の問題点については第2—15表に示される。「採用管理に長期性、計画性がなく、場当たり的である」(五・四点)という問題点を感じていた人が非常に多く、「社員の能力特性を軽視した人事配置が行われている」(四・二点)もかなり多い。これに対して、「人事考課が減点主義である」、「スペシャリストに不利な処遇制

度である」、「家族のことなど社員の個人的事情を軽視した人事異動が行われている」といった項目のスコアは二・六と二・七点で問題感知度は低いようである。

以前の勤務先の報酬制度の問題点については第2—16表に示される。「業績を上げても、それが直接には賃金に結びつかない」(五・一点)、「賃金決定の基準が不明瞭である」(四・七点)、「短期的な業績を評価する傾向が強く、長期的にみた会社への貢献度が評価されない」(四・三点)の順に問題感知度の高い項目が並んでいる。さらに、「専門能力が評価されない」や「福利厚生は充実しているが、相対的に賃金が低い」といった項目のスコアも三・七点と比較的高くなっており、スピニアウトした起業家たちの以前の勤務先の報酬制度に対する不満がかなり多面的であることをうかがわせている。

以前の勤務先の体質の問題点については第2—17表に示される。「意思決定が遅い」(四・七点)、「仕事の結果に対する責任の所在が明確でない」(四・七点)、「派閥による人事が行われる」(四・一点)などの問題感知度がかなり高く、また「異質・異能な人材を排除する傾向がある」のスコアが三・五点と比較的高いのも注目される。ただし、以前の勤務先の体質ないしは経営風土の問題点として強く意識されているのは以上の四項目にほぼ限られており、「副業の禁止など社外での行動の自由が制約されている」や「仕事と私生活が未分離で、息が抜けない」といった従業員の公的生活領域と私的生活領域の接触面に発生する問題や「企業内労働組合の経営にたいするチェック機能が不十分である」、「株主が軽視されている」および「国や地方の行政に依存する意識が強い」といった組織間関係において発生する問題への感知度は押し並べて低くなっている。

以前の勤務先の経営者の問題点については第2—18表に示される。「長期的観点からの戦略的思考力に欠ける」(五・一点)や「独断専行が強すぎる」(四・五点)、「人事が公平でない」(四・一点)といった項目の問題感知度が

かなり高く、また若干スコアは下がるが、「自分の地位に固執しすぎ、世代交代を妨げている」(三・八点)、「発想が古臭く、新しいアイデアを認めない」(三・三点)、「決断力がない」(三・一点)といった問題点を感じたとする人も少なからず見られる。全般に、スピニアウトした起業家たちは以前の勤務先の経営者に対してかなり批判的な評価を与えているとみて差し支えないだろう。

スピニアウトした起業家たちと同じ年代である以前の勤務先の団塊の世代の大学卒男子社員の問題点は第2—19表に示される。この領域には問題感知度の高い項目が非常に多く見られる。「スコア」の高い順に列挙すると、「冒険をしない」(六・〇点)、「創造性に欠ける」(五・七点)、「管理能力の不足」(五・三点)、「日常業務の処理に忙殺されている」(五・三点)、「新知識を学習する意欲に欠ける」(五・一点)、「自己主張をしない」(五・〇点)といった項目でスコアが五点を超えているし、続いて「言われたことしかしない」(四・九点)、「専門能力の不足」(四・五点)といった項目の問題感知度もかなり高くなっている。

このようにスピニアウトした団塊の世代起業家たちは、かつて身近にいて一緒に仕事をしていた大学卒男子社員の仕事振りや彼らの意識に対して、鋭い批判の目を向けているようである。かつての同僚たちに対する評価が厳しいのは身近な存在だっただけに十分に観察でき、その問題点も認識できたということがあるだろう。同時に、以前の勤務先の従業員の中に企業家精神に富んだ人々、起業意欲あふれる人々がいかに少数であったかをも示唆していると思われる。また、スピニアウトした団塊の世代起業家たちにとって、スピニアウトしていないかつての同僚たちに対する評価は、自己に対する評価の裏返しという面もある。すなわち、かつての同僚たちに対する評価が低いことは、団塊の世代起業家たちの自己評価が高いことを意味しているにちがいない。

三 大企業の問題点と中小企業の問題点

以前の勤務先に対してどのような問題点をどの程度感じていたかは、以前の勤務先の企業特性によっても当然異なっているだろう。スピンアウトの原因を探るうえで重要な企業特性は企業規模、すなわち以前の勤務先が大企業であるか、中小企業であるかという点にあるのではないだろうか。次に「団塊の世代起業家意識調査」の結果から、以前の勤務先の問題点が企業規模別にどのように異なるかをみることにする。

第2—20表には以前の勤務先の企業規模別に以前の勤務先の問題感知度スコアを全項目について示している。

まず以前の勤務先の雇用慣行の問題点についてみると、大企業では「終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い」(六・九点)、「年功昇進制度が強いため、有能な若手社員の能力発揮の場が狭い」(五・〇点)といった項目の問題感知度が中小企業にくらべて高く、終身雇用慣行や年功昇進のデメリットが強く意識されていることが明らかである。また、「転職を容認する風土がなく、中途採用者が不利に扱われる」も中小企業では一・五点にすぎないが、大企業では四・〇点とかなり高い問題感知度を示している。中途採用者が不利に処遇されるといえるのは大企業において新卒の定期採用者を優遇することの裏返しであり、終身雇用慣行や年功昇進と密接に関連する事柄である。これらの項目の内容を要約するならば、「年功主義」と言うことができる。そして、その対立概念は「能力主義」となる。すなわち、大企業出身のスピンアウト起業家は「大企業における「年功主義」のデメリットの問題点を強く意識し、「能力主義」の実現を求めているのではないだろうか。

次に以前の勤務先の人事管理の問題点についてみると、大企業では「社員の能力特性を軽視した人事配置が行われている」の問題感知度が四・四点と最も高くなっている。これは上述の「能力主義」の内容のある側面が、個々の社

第2—20表 以前の勤務先の問題感知度スコア

単位：点。

項 目	以前の勤務先の 企業規模	合 計 N=117	大企業 N=24	中小企業 N=74	その他 N=19
〔以前の勤務先の雇用慣行〕					
終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い		4.4	6.9	3.8	3.7
専門職の処遇が不十分なので、高度の専門能力を磨くインセンティブがない		4.2	4.0	4.1	4.7
年功昇進制度が強いため、有能な若手社員の能力発揮の場が狭い		4.1	5.0	3.9	3.4
高学歴の有名校出身者ばかりが陽の当たる道を進む傾向が強い		1.9	2.9	1.5	2.1
転職を容認する風土がなく、中途採用者が不利に扱われる		1.9	4.0	1.5	1.1
〔以前の勤務先の人事管理〕					
採用管理に長期性、計画性がなく、場当たりのである		5.4	3.7	5.7	6.3
社員の能力特性を軽視した人事配置が行われている		4.2	4.4	4.0	4.7
人事考課が減点主義である		2.7	4.2	2.5	1.8
スペシャリストに不利な処遇制度である		2.7	3.3	2.6	2.4
家族のことなど社員の個人的事情を軽視した人事異動が行われている		2.6	3.3	2.5	2.1
〔以前の勤務先の報酬制度〕					
業績を上げても、それが直接には賃金に結びつかない		5.1	5.4	5.0	5.0
賃金決定の基準が不明瞭である		4.7	4.0	5.1	4.0
短期的な業績を評価する傾向が強く、長期的にみた会社への貢献度が評価されない		4.3	4.2	4.3	4.5
専門能力が評価されない		3.7	3.7	3.6	4.2
福利厚生は充実しているが、相対的に賃金が低い		3.7	4.4	3.7	2.6
〔以前の勤務先の体質〕					
意思決定が遅い		4.7	4.2	4.7	5.5
仕事の結果に対する責任の所在が明確でない		4.7	4.4	4.8	4.7
派閥による人事が行われる		4.1	5.8	3.9	3.2
異質・異能な人材を排除する傾向がある		3.5	4.1	3.3	3.6
副業の禁止など社外での行動の自由が制約されている		2.5	4.6	2.3	1.1
仕事と私生活が未分離で息が抜けない		2.4	2.3	2.2	3.4

企業内労働組合の経営にたいするチェック機能が不十分である	2.1	3.8	1.5	2.2
株主が軽視されている	1.1	1.3	1.1	0.8
国や地方の行政に依存する意識が強い	0.9	0.4	1.0	1.1
〔以前の勤務先の経営者〕				
長期的観点からの戦略的思考力に欠ける	5.1	3.1	5.7	5.5
独断専行が強すぎる	4.5	3.4	4.7	5.5
人事が公平でない	4.1	4.4	3.8	4.5
自分の地位に固執しすぎ、世代交代を妨げている	3.8	2.9	3.9	4.7
発想が古臭く、新しいアイデアを認めない	3.3	3.1	2.9	4.7
決断力がない	3.1	1.5	3.3	4.2
〔以前の勤務先の同年代の大卒男子社員〕				
冒険をしない	6.0	7.0	5.8	5.5
創造性に欠ける	5.7	5.8	5.8	4.7
管理能力の不足	5.3	4.8	5.4	5.3
日常業務の処理に忙殺されている	5.3	6.2	4.9	5.8
新知識を学習する意欲に欠ける	5.1	5.4	5.4	3.4
自己主張をしない	5.0	5.6	4.9	4.5
言われたことしかしない	4.9	5.0	4.8	5.0
専門能力の不足	4.5	3.7	4.7	4.5
協調性に欠ける	3.1	2.3	3.3	3.2

員の能力特性をきめこまかく把握したうえで実行する人事管理であることを示唆しているように思われる。また、中小企業でも「社員の能力特性を軽視した人事配置が行われている」の問題感知度は四・〇点とかなり高いが、さらに「採用管理に長期性、計画性がなく、場当たりのである」が五・七点と非常に高いスコアとなっているのが目立っている。ここでは中小企業では人事管理に一貫したポリシーが欠け、その時々々の経営上の必要に人事管理が追隨していることが批判されているのではないだろうか。

以前の勤務先の報酬制度の問題点については、大企業と中小企業とでその問題感知度はかなり似た面が多い。「業績を上げても、それが直接には賃金に結びつかない」のスコアが大企業では五・四点、中小企業では五・〇点となっており、どちらも非常に高い問題感知度となっている。ただし中小企業の場合は「賃金決定の基準

が不明瞭である」が五・一点であり、大企業よりもかなり高い問題感知度となっている。中小企業では賃金交渉の当事者としての労働組合が組織されていないなどの要因から、賃金制度が未確立である場合が多いのではないかと推測される。

以前の勤務先の体質については、大企業と中小企業とで共通する問題点と相違する問題点の両方がみられる。まず大企業に特徴的な問題点としては「派閥による人事が行われる」(大企業で五・八点、中小企業で三・九点)、「副業の禁止など社外での行動の自由が制約されている」(大企業で四・六点、中小企業で二・三点)、「異質・異能な人材を排除する傾向がある」(大企業で四・一点、中小企業で三・三点)、「企業内労働組合の経営にたいするチェック機能が不十分である」(大企業で三・八点、中小企業で一・五点)など多くがある。一方、中小企業に特徴的な問題点としては「意思決定が遅い」(中小企業で四・七点、大企業で四・二点)といった点にとどまり、あまり多くない。これらに対して、「仕事の結果に対する責任の所在が明確でない」は大企業で四・四点、中小企業で四・八点とともに高スコアであり、「株主が軽視されている」と「国や地方の行政に依存する意識が強い」は大企業でも、中小企業でも問題感知度はきわめて低い。

以前の勤務先の経営者については、中小企業で問題感知度の高い項目が多い。たとえば「長期的観点からの戦略的思考力に欠ける」(中小企業で五・七点、大企業で三・一点)や「独断専行が強すぎる」(中小企業で四・七点、大企業で三・四点)や「自分の地位に固執しすぎ、世代交代を妨げている」(中小企業で三・九点、大企業で二・九点)などの項目が示すように、中小企業からスピニアウトした起業家たちの中小企業経営者に対する厳しい評価が目立っている。そもそも中小企業出身者と大企業出身者とは、以前の勤務先における彼ら自身と経営者との接触頻度はかなり異なっていると思われる。一般的に言えば当然、大企業従業員にくらべれば中小企業従業員と経営者との接触頻

第2-21表 以前の勤務先の問題点として感じていた項目
(以前の勤務先の規模別にみた上位10項目)

順位	スコア	大企業	領域	順位	スコア	中小企業	領域
1	7.0	冒険をしない	社員	1	5.8	冒険をしない	社員
2	6.9	終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い	雇用慣行	2	5.8	創造性に欠ける	社員
3	6.2	日常業務の処理に忙殺されている	社員	3	5.7	長期的観点からの戦略思考力に欠ける	経営者
4	5.8	創造性に欠ける	社員	4	5.7	採用管理に長期性、計画性がなく、場当たり的である	人事管理
5	5.8	派閥による人事が行われる	体質	5	5.4	管理能力の不足	社員
6	5.6	自己主張をしない	社員	6	5.4	新知識を学習する意欲に欠ける	社員
7	5.4	新知識を学習する意欲に欠ける	社員	7	5.1	賃金決定の基準が不明瞭である	報酬制度
8	5.4	業績を上げても、それが直接には賃金に結びつかない	報酬制度	8	5.0	業績を上げても、それが直接には賃金に結びつかない	報酬制度
9	5.0	言われたことしかしない	社員	9	4.9	日常業務の処理に忙殺されている	社員
10	5.0	年功昇進制度が強いため有能な若手社員の能力発揮の場が狭い	雇用慣行	10	4.9	自己主張しない	社員

度はより高く、中小企業従業員にとって経営者はより近い存在である。したがって中小企業従業員は経営者をより詳しく観察することができ、より鮮明な評価を下すことが可能となるであろう。中小企業経営者に対する厳しい評価が目立つ上述の結果には、こうした事情が作用していることは否定できないと思われる。

以前の勤務先の同年代の大卒男子社員に対する問題感知度をみると、大企業、中小企業を問わず、スコアの非常に高い項目が多くみられる。ただし企業規模の違により、スコアにかなりの違いのみられる項目もある。まず大企業で問題感知度のより高い項目としては「冒険をしない」(大企業で七・〇点、中小企業で五・八点)、「日常業務の処理に忙殺さ

で四・九点)、「自己主張をしない」(大企業で五・六点、中小企業で四・九点)がある。他方、中小企業で問題感知度のより高い項目としては「管理能力の不足」(中小企業で五・四点、大企業で四・八点)、「専門能力の不足」(中小企業で四・七点、大企業で三・七点)がある。要約すれば、大企業社員に対しては起業意欲の不足が、中小企業社員に対しては仕事上の能力不足がそれぞれ問題点として強調されているようである。

第2―21表には、以前の勤務先が大企業である場合と中小企業である場合のそれぞれについて、問題感知度の高い項目を上位一〇項目まで挙げ、そのスコアを掲示している。

第2―21表に明らかのように、大企業においても中小企業においても第一位の項目は「同じ年代の大学卒男子社員」(〈社員〉と略す)が「冒険をしない」というものである。これ以外にも「創造性に欠ける」や「日常業務の処理に忙殺されている」など〈社員〉に関する項目は多く挙げられており、大企業、中小企業の両者とも上位一〇項目の中に六項目が含まれている。

ただし大企業と中小企業では項目により、問題感知の程度がかなり異なっている。大企業の場合、「冒険をしない」(七・〇点)の次に第三位に「日常業務の処理に忙殺されている」(六・二点)、第四位に「創造性に欠ける」(五・八点)、第六位に「自己主張をしない」(五・六点)が入ってきているが、中小企業の場合には「日常業務の処理に忙殺されている」や「自己主張をしない」の順位は九位、一〇位でスコアも四・九点とやや低い。

大企業で第二位は「終身雇用慣行があるので、リスク・テイクせず、無難に過ごそうという管理職が多い」であり、六・九点という高いスコアを示しているが、これは中小企業では上位一〇位までには入っていない。また大企業の場合と同じ「雇用慣行」領域の「年功昇進制度が強いため、有能な若手社員の能力発揮の場が狭い」が第一〇位に入っており、合わせて二つの「雇用慣行」領域の項目が上位一〇位までにみられるが、中小企業の場合には「雇用慣行」

領域の項目は一つも一〇位までには入っていない。こうした雇用慣行の問題点は大企業でより強く感じられる問題点であるようである。

他方で中小企業では第三位に「経営者」が「長期的観点からの戦略的思考力に欠ける」という項目があり、第四位に「人事管理」が「採用管理に長期性、計画性がなく、場当たり的である」という項目があるが、これらの項目は大企業では一〇位までには入っていない。中小企業でより強く感じられる問題点であると言える。

これら以外には「報酬制度」領域の項目として大企業、中小企業の両者で「業績を上げて、それが直接には賃金に結びつかない」がいずれも第八位に入っているのが注目される。また中小企業の場合には「賃金決定の基準が不明瞭である」も第七位にあり、問題点として強く感じられていたことを示している。

以上をやや大胆に要約すると次のようになるだろう。

大企業出身の団塊の世代起業家の場合、以前の勤務先である大企業のかつての同僚であった社員たちに鋭い批判の目を向けており、大企業の社員が自分の個性や主張を殺して黙々と働いてはいるが、言われたことしかしないで、受け身の姿勢が強くなっており、雇用慣行の面でも終身雇用慣行があるので、管理者も無難に過ごすことしか考えていないし、年功昇進の下で若手が能力を發揮できるような権限を与えられる可能性もあまりなく、結局、社員全体が冒険はしないでおとなしくしているという起業意欲に欠けた組織風土ができ上がっていると見ているようである。

これに対して、中小企業出身の団塊の世代起業家の場合、以前の勤務先である中小企業のかつての同僚であった社員たちが冒険をしようとか、新しい領域に挑戦をするために学習しようといった意欲に欠けているし、創造性とか管理面での能力も不十分であることを指摘すると同時に経営者に長期的視点が欠けていたり、人事管理が場当たり的であったりするという経営管理面での中小企業の弱点を厳しく評価しているようである。

第2—22表 以前の勤務先に就職した時の最初の気持ち
(以前の勤務先の規模別)

単位: %, ただし () 内は実数, 人。

	合 計	〈勤続志向〉	〈独立志向〉	〈後継志向〉	その他
回答者計	(117)	36.8	46.2	5.1	12.0
大 企 業	(25)	32.0	56.0	8.0	4.0
中 小 企 業	(73)	37.0	45.2	2.7	15.1
そ の 他	(19)	42.1	36.8	10.5	10.5

第三節 団塊の世代起業家のスピンアウトの理由

一 以前の勤務先への入社動機

団塊の世代起業家の以前の勤務先への入社動機、すなわち彼らが以前に会社などに就職したときの最初の気持ちがどのようなものであったかを見ていくことにしよう。

第2—22表で回答者計についてみると、「将来の独立のために、この会社から積極的にビジネスのノウハウを学び取ろうと思った」(〈独立志向〉と略す)が四六・二%で最も多く、「転職など考えず、できるだけ長くこの会社に勤め続けようとおもった」(〈勤続志向〉と略す)が三六・八%で続いている。「いずれ親兄弟などが経営する会社を継ぐことになっていたので、それまでこの会社で実務を経験し、人とのつながりを作っておこうと思った」(〈後継志向〉と略す)は五・一%と少数にとどまっている。また、「その他」と回答した人は二一・〇%となっている。

ところで、この設問で「その他」と回答した人に対しては、以前の勤務先に就職したときの最初の気持ちがどのようなものであったかを具体的に記入することを求めている。その回答結果にみられる入社動機の内容は多様であるが、おおよそ次のように整理できるだろう。

第一のタイプは、「一生懸命仕事をし、自己を伸ばそうと思った」「技術の取得を中心に考え、独立等は考えてなかった」「仕事をおぼえるのに集中していた」といった

自己の職業能力の向上を目的としていた人々である。このタイプとは若干異なるが、自己の成長について強く意識していた点が共通する。「五年を区切りに目いっぱい働き、その後は全く別の職業を目指そうと思った」という人もいる。

第二のタイプは、「できるだけ早く経営に参画できる立場になりたいと思った」「強い競争意識をもった」など、昇進を目的としていた人々である。

第三のタイプは、「生活のために」就職したとする生活目的の強い人々である。

第四のタイプは「資金を貯めるため」「皆でもうけようと思った」という所得動機の強い人々である。

第五のタイプは、「仕事の内容が面白そうだったから入社しただけで、将来のことは余り深く考えなかった」「学生の延長で深く考えていなかった」といった明確な入社動機のなかった人々である。

第六に、「その会社の建直しを引き受けて、再建屋として移った」という特殊なタイプの人もみられる。

このように「その他」に回答した人々の入社動機を詳しく見てみると、いずれもどちらかというところ（勤続志向）の強いものが多く、〈独立志向〉はあまり感じられない。したがって、「その他」と回答した一二・〇%の人々の多くは〈勤続志向〉に含めて考えてよいのではないかと思われる。

さて、これらの入社動機の諸類型の中で、入社当初からスピニアウト志向が明確であったのは〈独立志向〉と〈後継志向〉であるが、両者を合わせると五割となる。すなわち、半数の人々はいずれは以前の勤務先から転職するつもりで入社していたわけであるが、ということは残りの半数の人々は必ずしも以前の勤務先を辞めるつもりではなく、そのうちかなり多くの人は入社当初は「転職など考え」てはいなかったわけである。すなわち、そうした人々は以前の勤務先での勤務経験を経るにしたがって、スピニアウト志向が形成されていったわけである。

第2—23表 以前の勤務先を辞めた直接の理由

回答者計	単位: %
1. 資金面、人材面などについて独立して会社を起すめどがなかったから	35.4
2. 親兄弟などの経営する会社に自分も加わらざるをえなくなったから	8.5
3. スカウトされたから	4.3
4. 前の会社の倒産、事業縮小などのためやめざるをえなくなったから	7.3
5. 前の会社から今の会社へ出向、転籍するように命令されたから	0.6
6. その他の理由	43.9

ところで以前の勤務先に就職したときの最初の気持ちは以前の勤務先の企業規模とどのような関係があるだろうか。同表によると、〈独立志向〉は大企業出身者の場合、五六・〇%と過半数に達しており、中小企業出身者の四五・二%よりも一〇ポイントも多い。一般通念では大企業従業員よりも中小企業従業員のほうが独立志向が強いと思われるが、ここでの調査対象である団塊の世代起業家については、そうした通説は確認できない。ただし、そうであるからと言って大企業出身者において〈勤続志向〉がそれほど少ないわけではない。三二・〇%と三人に一人は〈勤続志向〉であり、中小企業出身者の比率(三七・〇%)とそれほど変わらない結果となっている。

二 以前の勤務先の退職理由

以前の勤務先を辞めた直接の理由を尋ねたところ、第2—23表に明らかかなように「資金面、人材面などについて独立して会社を起すめどがなかったから」が三五・四%と比較的多くみられた。

ところで、同表について注意を払わなければならないのは、「その他の理由」と回答した人がきわめて多く四割を超えていたことである。このように未分類の項目の多い回答結果から退職理由の実態に迫ることは困難であるようにも思われるが、「その他の理由」と回答した人の大多数が自由記入欄になんらかの記述をしていたので、その記述を参考にして選択肢の再編成を試みた。ただし、自由記入欄に記述された辞職理由は必ずしも以前の勤務先を辞めた「直接の」理由ばかりではなく、「間接的な」理由や辞職の背景にあ

第2—24表 スピンアウトの理由

単位: %	
回答者計	100.0
独立の希望を実現するため	7.2
会社を起こすめどがつかから	36.1
親兄弟の会社に加わるため・スカウトされたから	15.3
倒産、事業縮小などのため	10.8
経営方針の相違・以前の勤務先にたいする不満	18.0
個人的事情で	6.3
その他	6.3

がわれるものから順に並べている。自由記入欄への記述内容も紹介しながら、スピンアウトの理由を詳しく見ていくことにしよう。

① 独立の希望を実現するため

独立志向をもっと明確に示すこの理由は七・二%を占めている。この項目には、第2—23表に示したオリジナルな設問で「その他の理由」と回答したもので以下のような自由記入をしているものを集約した。

○自分の技術的なもの及び考え方に自信をもっていたから独立してもやっていけると思った。又社会情勢からみて独立の時機だと思った。

○入社時より独立希望。資金面、人材面等めどはつかなかったが、この機を逃したら独立できなかったので（社長就任を要請された）

った事情も含まれるので、やや広く「スピンアウトの理由」ととらえて、次の項で扱うことにする。また、この調査で得られたスピンアウトの理由についての自由記入は最近におけるわが国起業家のスピンアウトの背景と原因を探るうえで極めて貴重な資料と考えられるので、必要最低限以上の加工を避けて、できるだけ多くを紹介することにします。

三 スピンアウトの理由

自由記入欄の記述も考慮して再編成した「スピンアウトの理由」の分布は第2—24表に示される。理由の項目はおおまかに言って起業意欲の強くうか

○単純な独立心

○独立の準備を始めたため

○修業が終わり、独立予定時期になったから

○一度、フリーの身になってそのうちに会社を設立しようと考えたから

○一人立ちしなかったから

○自己の向上心の充実 マンネリ打破 経営への意欲 半スカウト

○自分らしくやりたかったから

○人生に対するチャレンジ

○心機一転

○気分転換として転職するなら三〇歳迄にと考えていたから

② 会社を起すめどがついたから

この理由は三六・一％で最も多数を占めている。この項目はオリジナルな設問で「資金面、人材面などについて独立して会社を起すめどがついたから」と回答したものに、ほぼ同じ内容の次の二つの自由記入をしたものを加えたものである。

○独立の準備がととのった。

○ビジネスのノウハウをある程度習得でき、営業面でのメドがついたから

③ 親兄弟の会社に加わるため・スカウトされたから

以前の勤務先の外部の人的関係により勧誘されたといえるこの理由は一五・三％を占めている。

④ 倒産、事業縮小などのため

外的な原因により以前の勤務先からの退職を余儀なくされたといえるこの理由は一〇・八%を占めている。この項目はオリジナルな設問で「前の会社の倒産、事業縮小などのため、やめざるをえなくなったから」と回答したものに、以下に示す自由記入をしたものを加えたものである。

○前の会社の事業縮小の時、人的資源を得やすい条件となったので、且つ円満独立が可能となったので。

○オイル・ショックの為、新規開発テーマについて中止が決定され、開発意欲がなくなり、再開の予定がつかなくなつた為

○その部門の事業を縮小したから

○事業縮小で出向を命ぜられ、勤務地が変わる、等があつて

⑤ 経営方針の相違・以前の勤務先にたいする不満

自由記入の中には、以前の勤務先における経営幹部たちとの経営方針の相違や以前の勤務先における様々な不満をスピリアウトの原因とするものが非常に多く見られた。それらをここにまとめているが、この理由は一八・〇%を占めている。この自由記入は非常に多数だったので、さらに次の五つの項目に分類して紹介することにする。

(1) 経営方針の相違

○以前の会社では経営者であつたが会社の方向づけで意見が他の経営者とあわなかつた。

○役員間人的トラブル 経営方針の違い

○企業経営政策の不一致

○経営思想の相違

- 自分の方針と会社の考え方が異なった事。会社全体が保守的ムードであった事
 - 経営の考え方が上司（社長）と異なっていたから
 - 会社が設立時（入社時）の約束（技術力で物を作るメーカー）を守らず、商社へと向かったから。
 - 代表者の不正が発覚したため。及び他の取締役との技術的経営方針（技術系VS事務系）の相違
 - 共同経営者とおしの内紛があり、同時に独立のための準備がある程度まで出来上がったため
 - 経営方針に疑問
 - 業務に関し、会社方針に納得出来なかった為
 - 会社の運営のやり方に問題があり、改善の見込みがなかった
 - その会社の信頼性、ポリシーが小さかったから
 - 経営者との価値感の相違
 - 会社に経営哲学がなかったから
 - 会社経営理論のくい違いより現在の会社を発足
- (2) 上司への不満、人間関係上のトラブル
- 上司に対し不信感を持つようになった
 - 上司と対立
 - 社長との対立により、予定より早く独立する事になった。（対立理由は経営上の問題です）
 - 上司との人間関係
 - 人間関係

○上司の指導方法になっとくいかなかった。全てに合わない。

○上司との経営方針、会社の体質に不満だった。

(3) 会社の将来性への不安

○企業の前途に期待を持てなくなったから。

○将来性が無い(業種面で)

○会社の将来と社員の資質に関して不安を感じたので

○見通しが明確でなかった。不安だった。

○あまりにも安定していて不安だったから

(4) 会社の体質への不満

○同族色が強すぎたから

(5) 仕事や処遇への不満

○退職者が多く管理者の仕事が退職対策ばかりであり、一般企業という管理者のイメージとは全く違っていた。それに定年まで退職問題に従事するのは夢がない。

○経営陣の進歩に比べ、自己の進歩が著しく遅く感じられたことと、収入面での不足

○系列会社であったため、親会社より、管理職が続々と入ってきて、元々の社員が上に昇れない。又、仕事も現状維持で、拡大方向になかったため

○自分が使い捨ての一歯車であると感じたから

○会社の本業ではないセクションに配属されていたため。

○会社から学び取るものがなくなったと判断したから。

⑥個人的事情で

家庭や私生活の事情に原因があつてスピニアウトした場合もみられ、六・三%を占めている。この中には転勤拒否といった事例も含まれる。これは従業員の個人的な事情を会社側の要請に優先させたわけである。

○家庭の都合

○故郷に帰るため

○結婚のため

○再勉強のため

○勤務場所が自宅から遠い為

○体力的に勤務が続けられなくなった

○転勤に対し抵抗した

○転勤の辞令がきつかけに

○転勤ができない

以上のようにスピニアウトの理由といつても、それは実に多様であることがわかる。ところで、スピニアウトをある側面からみれば、それはたとえ起業意欲といった主体的要因と経済・経営の状況といった環境要因との間のダイナミックな相互作用の中から形成されてくるものである。同時に、そうした相互作用は時間的な経過をともなつて進行しているわけであり、スピニアウトの意思決定に作用した諸要因の強度も、時間の経過とともに変動している。そ

第2—25表 以前の勤務先に就職した時の最初の気持ち
(スピニアウトの理由別)

単位: %, ただし()内は実数, 人。

	合計	〈勤続志向〉	〈独立志向〉	〈後継志向〉	その他
回答者計	(110)	35.5	46.4	5.5	12.7
独立の希望を実現するため 会社を起こすめどがついたから	(8)	62.5	25.0	—	12.5
親兄弟の会社に加わるため・スカウトされたから	(40)	17.5	72.5	—	10.0
倒産, 事業縮小などのため	(17)	35.3	29.4	35.3	—
経営方針の相違・以前の勤務先にたいする不満	(12)	41.7	33.3	—	25.0
個人的事情で	(19)	52.6	31.6	—	15.8
その他	(7)	71.4	14.3	—	14.3
	(7)	14.3	57.1	—	28.6

もそも、このように複雑な過程の全体像をひとことで表現することは容易なことではないのである。したがって、これまでに提示したスピニアウトの理由の自由記述についても、一つ一つの記述が一人一人の起業家のスピニアウトの原因全体を表現しているとか、唯一の原因であるといった具合に受け止めることは適切ではない。個々の記述は複雑な過程のある部分を表現したものであって、スピニアウトの理由に関する記述内容が多様であることは、スピニアウトという行動の意思決定過程の複雑さを反映していると考えらるべきであろう。

四 以前の勤務先への入社動機とスピニアウトの理由

さて第2—25表は、スピニアウトの理由別に以前の勤務先に就職したときの最初の気持ちを見たものである。「会社を起こすめどがついたから」とする人の場合は、〈独立志向〉をもっていた人の比率が七割と多い。これらの人々の場合はそもそも〈独立志向〉が強く、独立の準備のために以前の勤務先で仕事を覚えたり、人とのつながりを作ったりし、なんとか会社を起こすめどがついたのでスピニアウトした、という独立起業までの経路が比較的容易に描けるよ

うに思う。

これに対して、〈勤続志向〉の人の比率が高くなっているスピニアウトの理由の項目としては「個人的事情で」（〈勤続志向〉が七一・四％、以下同様）、「独立の希望を実現するため」（六一・五％）および「経営方針の相違、以前の勤務先にたいする不満」（五二・六％）などがある。回答者の自由記述をすで見たと、**「個人的事情で」**という人の中にはたとえ「故郷に帰るため」とか「転勤に対し抵抗して」という理由で以前の勤務先を辞職している例がみられる。また、「経営方針の相違、以前の勤務先にたいする不満」を挙げた人の中には、〈勤続志向〉が強かったにもかかわらず、上司と対立したり、経営に対する考え方が合わないなどの理由でスピニアウトした例が多く見られた。ただし、「独立の希望を実現するために」スピニアウトした人の中になぜ〈勤続志向〉をもっていった人が多いのかは単純には理解しにくい。これは入社当初は長く勤め続けるつもりであったが、途中で考えが変わり、独立の希望を持つようになったと解釈することができよう。前述のように、個々の回答がそれぞれのスピニアウト過程の全体像を表現しているわけではないと了解しておくことで、より適切にスピニアウトの原因の実態へ接近できるのではないだろうか。

第三章 団塊の世代起業家の経営観とスピニアウトの評価

前の章では、最近におけるわが国起業家たちがなにゆえ既成の企業からスピニアウトしたかを検討してきた。ただし、そこで検討したスピニアウトの論理は主として彼らを以前の勤務先から脱出させた諸要因の構造、言い換えるならば「排出」の論理に重点が置かれた。しかしながら、すでに第3図を提示して説明したように、スピニアウトとは

既成の組織から分離することのみを意味するにとどまらず、分離したのち、新たな組織体を創造することも意味している。したがってスピニアウトを志向する人々が新たに創造しようとしている組織やそこでの職業生活の魅力が彼らを引きつけている側面も見逃してはならない。スピニアウトには「排出」のみならず「吸引」の論理も作用しているのである。

そこでこの章では、まず初めに起業家たちがどのような経営理念で企業組織を創造しようとしているかを明らかにすることで、スピニアウトの「吸引」の論理に接近し、次に起業家たちがスピニアウトの結果をどう評価しているかを明らかにして、スピニアウトという職業上の選択が結果として彼らを満足させるものであったのかどうかを確認しておきたい。

第一節 団塊の世代起業家の経営観

団塊の世代起業家たちはスピニアウトして新たに起こした企業において、どのような理念で経営をしていきたいと思っているのだろうか。団塊の世代起業家たちが自分の手で経営する会社をどのようにしていきたいと考えているかを見ていくことにしよう。

団塊の世代起業家が自分の経営する会社を、そこに勤務する社員にとってどのような会社にしていきたいと考えているかをたずねた結果が第3―1表である。合計についてみると、「業績を上げた社員には、その分が各人の報酬に直接に反映される会社」が最も多く、七五・四％の人が挙げている。次に多いのは「専門能力の正当に評価される会社」の六七・八％、さらに「社員が面白く仕事のできる会社」の六二・七％である。これら三つの項目と他の四つの項目との間には回答比率の上で大きな格差があり、上に挙げた三項目が団塊の世代起業家に群をぬいて支持され

つらなる経営観であるようである。

これを現在経営している会社の従業員規模別にみても、業種別にみても、ほとんど規模や業種にかかわらず上の三項目が大多数の因塊の世代起業家によって支持されている。

第3-1表 社員にとってどういう会社にしてきたいか(合計、規模別、業種別)

単位: %、ただし()内は人数。

	合計	専門能力の 正当に評価 される会社	業績ある社 員に直接反 映される会社 ①	契約関係と 割切り本生 活まで拘束 しない会社 ②	付き合いも 大いにやる 人情味あふ れる会社 ③	若いうち目 一杯働いて 大いに稼げ る会社 ④	定年がなく 気力体力の かぎり勤め られる会社 ⑤	社員が面白 く仕事ので きる会社
合計	(118)	67.8	75.4	19.5	25.4	19.5	16.1	62.7
10 人	(16)	43.8	87.5	37.5	37.5	25.0	25.0	62.5
30 人	(45)	73.3	73.3	15.6	31.1	20.0	17.8	66.7
100 人	(40)	75.0	70.0	20.0	17.5	20.0	7.5	60.0
100 人	(17)	58.8	82.4	11.8	17.6	11.8	23.5	58.8
電子・電 機	(20)	60.0	75.0	15.0	15.0	30.0	15.0	60.0
その他製 造業	(7)	42.9	71.4	14.3	28.6	—	28.6	71.4
ソフトウ ェア	(73)	75.3	79.5	21.9	31.5	19.2	13.7	63.0
情報サ ービス	(9)	66.7	77.8	11.1	11.1	11.1	22.2	55.6
その他	(6)	33.3	50.0	33.3	16.7	16.7	33.3	50.0

- ① 業績を上げた社員には、その分が各人の報酬に直接反映される会社
 ② 風気はあくまでも出なる契約関係に過ぎないと割り切り、社員の私生活まで拘束はしない会社
 ③ 仕事が終わってからの付き合いも大いにやる人情味あふれる会社
 ④ バリバリ仕事のできる若いうちも目一杯働いて、大いに稼げる会社
 ⑤ 定年などをなく、社員の気力、体力が衰えかきり勤めていられる会社

すなわち、団塊の世代起業家は自分の経営する会社において社員の専門能力を正當に評価し、業績を直ちに報酬に反映し、社員が面白く仕事のできる会社になりたいと考えていると要約できよう。そして、こうした経営理念にもとづいて企業経営をしていきたいという夢が本章の冒頭で述べたスピニアウトの「吸引」要因となったのではないかと思われる。

団塊の世代起業家がこうした経営理念をもつに至った背景には、以前の勤務先での勤務経験の中で感じた様々な問題点が作用しているであろう。そして、その問題点の中で特に重要なものが、以前の勤務先が社員の専門能力を正當に評価し、業績を直ちに報酬に反映する会社ではなく、社員が面白く仕事のできる会社でもないということだったのだろうと思われる。

第二節 団塊の世代起業家のスピニアウトに対する自己評価

団塊の世代起業家たちは、果して自己のスピニアウトをどのように評価しているのだろうか。スピニアウトによって、彼らは何を得たのだろうか。

団塊の世代起業家調査ではスピニアウトした起業家たちに「以前の勤務先に現在も勤めている昔のあなたの同僚とあなたご自身を比較すると、現状ではどちらの方が恵まれているとお考えですか」と問いかけて、スピニアウトの結果の自己評価を求めた。評価項目としては「仕事のやりがい感」、「金銭的收入」、「会社内の人間関係」、「生活の安定」の四項目を挙げ、それぞれ「自分の方が恵まれている」、「以前の同僚の方が恵まれている」、「どちらも同じだと思ふ」および「わからない」の四つの選択肢の中から回答してもらった。

回答者合計についての結果を第3―2表で見ると、いずれの評価項目でも「自分の方が恵まれている」とする人が

第3-2表 スピニアウトの結果評価

単位：%，ただし（ ）内は実数，人。

項目	合計	自分の方が 恵まれている	以前の同僚 の方が恵ま れている	どちらとも 同じだと思 う	わからない
仕事のやりがい感	(118)	89.0	—	5.9	5.1
金銭的収入	(118)	79.7	3.4	10.2	6.8
会社内の人間関係	(117)	65.0	3.4	17.9	13.7
生活の安定	(117)	51.3	12.0	15.4	21.4

第3-3表 スピニアウトの結果評価（以前の勤務先の企業規模別）

単位：%，ただし（ ）内は実数，人。

項目	以前の先 勤務	合計	自分の方が 恵まれている	以前の同僚 の方が恵ま れている	どちらとも 同じだと思 う	わからない
仕事のやりがい感	大企業	(25)	92.0	—	8.0	—
	中小企業	(74)	90.5	—	2.7	6.8
金銭的収入	大企業	(25)	72.0	4.0	24.0	—
	中小企業	(74)	81.1	4.1	5.4	9.5
会社内の人間関係	大企業	(24)	54.2	8.3	16.7	20.8
	中小企業	(74)	70.3	1.4	18.9	9.5
生活の安定	大企業	(24)	58.3	20.8	—	20.8
	中小企業	(74)	50.0	5.4	20.3	24.8

注：以前の勤務先が「その他」については表示を省略する。

多数であり、「以前の同僚の方が恵まれている」とする人はきわめて少数である。特に「仕事のやりがい感」では九割、「金銭的収入」では八割もの圧倒的多数の人々が「自分の方が恵まれている」を選んでおり、これらの面では大部分の団塊の世代起業家はスピニアウトの結果に満足しているようである。これに対して「会社内の人間関係」や「生活の安定」といった評価項目については「自分の方が恵まれている」とする人が過半数を占めているといえ、六五・〇%と五一・三%といった具合に比率を下げており、「どちらも同じだと思う」や「わからない」といった回答が増えている。

次に第3-3表は、以前の勤務先の企業規模別にスピニアウトの結果評価

第3—4表 大企業従業員と自分との比較
 (ニッポン放送「小規模企業経営者調査」1981年3月実施)

単位: %

項 目	大企業に勤 めている人 の方がいい	どちらと もいえない	今の事業 の方がいい
①収入の面で	26.3	39.1	33.8
②仕事のやりがいという面で	3.4	21.6	74.3
③仕事のつらさという面で	19.6	48.3	30.6
④社会的地位という面で	25.7	44.2	28.2
⑤自分らしく生きられるという点で	3.7	17.4	78.1
⑥老後の生活設計や生きがいという面で	21.8	32.6	44.8

注: 設問は「安定した大きな企業に雇われている友人や親戚の人などを仮に想い浮かべると、次のような点で、今の貴方の事業と大きな企業に雇われている人とどちらが恵まれているとお思いになりますか」というもの。

出所: 清成忠男他〔一九八二〕, p. 46の図を参照して筆者が作成。

をみたものである。「仕事のやりがい感」については、大企業出身者と中小企業出身者の評価の違いはほとんどみられない。「金銭的收入」と「会社内の人間関係」と「生活の安定」については、大企業出身者と中小企業出身者の評価の違いは若干見出される。しかし、「自分の方が恵まれている」と「どちらも同じだと思ふ」を合計した割合はいずれの項目でも圧倒的多数を占めており、「以前の同僚の方が恵まれている」とするものは大企業出身者の「生活の安定」に対する評価において二割ほどみられるのがやや目立つ程度である。

以上みたように、団塊の世代起業家たちはスピニアウトして経営者となったことよって、仕事のやりがい感や金銭的收入は非常に高まっている。会社内の人間関係や生活の安定については経営者としての責任から気苦労がないわけではないが、以前の勤務先の同僚にくらべて恵まれていないわけではない。また、以前の勤務先が大企業であるうと、中小企業であろうとスピニアウトの結果の自己評価はそれほど大きくは異なっていない。まとめて言えば、この調査に回答してきた起業家たちの大部分は自分はスピニアウトして良かったと評価しているのである。

こうした団塊の世代起業家の自己評価は小規模企業経営者一般の傾

向と比較すると、どのように位置づけられるだろうか。第3—4表は、ニッポン放送の委託を受けて清成忠男氏らが実施した調査から、大企業従業員と比較した小規模企業経営者の職業生活に関する自己評価を示している。「②仕事のやりがい」という面で「⑤自分らしく生きられる」という点で」では、「今の事業の方がいい」とする小規模企業経営者が非常に多く、四分の三を占めている。仕事のやりがい感に対する高い自己評価はスピニアウトした団塊の世代起業家たちと共通であるが、団塊の世代起業家の場合は「自分の方が恵まれている」とする人が九割もの圧倒的多数に達していた。また、小規模企業経営者において「収入の面で」「今の事業の方がいい」とする人は三割強であるが、団塊の世代起業家では金銭的收入について「自分の方が恵まれている」とする人が八割にも達していた。これら二つの調査の単純な比較には注意が必要であるが、スピニアウトした団塊の世代起業家の自己評価が小規模経営者の中でもかなり高い部類に属することは明らかではないだろうか。

結び

スピニアウトは、一面において組織の創造であり、他の一面において職業選択行動である。従来のスピニアウトに関する考察は、こうしたスピニアウトの両面性を統一的な視角で分析する方法をもたなかったように思う。本稿では、企業経営者の起業意欲を一方の軸とし、従業員個人の起業意欲を他方の軸とする類型化を試みることで、多様な側面を示すスピニアウトを統一的に考察するための枠組みを提出した。その枠組みは、近年のわが国大企業で次々と導入されてきている人事施策のいくつか、たとえば選択定年制や企業内進路選択制度などを説明するのに有効であるし、そのみならず、そうした人事施策の本質を評価するために不可欠な視角を与えていると思う。

また、スピニアウトが職業選択行動であるという側面に注目するならば、スピニアウトを個人の意思決定過程とし

てとらえ、そのプロセスに作用する諸要因と要因間の関係を分析しようとする視角が比較的容易に設定できるであろう。本稿でもそうした視角にもとづいた枠組みを提示して、スピンアウトの背景と原因の考察をおこなった。ただし、スピンアウトの多面性を把握するためには、スピンアウトの職業選択行動のみに限定した枠組みにとどまらず、組織創造の側面も含めた枠組みにする必要がある。本稿では、スピンアウトが一方で以前の勤務先からの退職行動であるとともに、もう一方では新しい事業機会の獲得による独立起業であることを見逃さず、両者を統合した枠組みを提出した。

以上の枠組みを用い、「団塊の世代起業家意識調査」を素材として、わが国起業家のスピンアウトの原因を分析した結果、いくつかの興味深い事実発見がなされた。

その一つはスピンアウトした起業家たちの中で、当初からスピンアウトの予定があったり、もともと独立意欲が強く固であった人々は半数に過ぎず、他の半数の人々は以前の勤務先に定着して勤続していくつもりだったのに、なんらかの理由でスピンアウトした人々であったということである。そして、勤続志向がスピンアウト志向に転換した背景には、以前の勤務先である既成の企業が現在抱える問題点が作用していた。スピンアウトした起業家たちが大企業で感じていた問題点としては起業意欲に欠けた組織風土があり、中小企業で感じていた問題点としては経営管理面での弱体性があった。

そうした既成の企業の体質や将来性に不満や不安をいだくことで、起業家たちのスピンアウト志向は強化されたのであるが、それとともに彼らは自分が新しく創造する組織への願望も育てていた。前者がスピンアウトに際しての「排出」要因となったのに対して、後者は「吸引」要因となったのである。そして、新しい組織への願望のある側面は、彼らの経営観として表現されている。すなわち、スピンアウトした起業家たちは一致して、自分の会社に働く社

員に対して、専門的能力の評価、業績に直結した報酬、仕事の面白さを提供しようと考えているのである。これは既成の大企業や中小企業にとっても、組織活性化のための留意点となるのではないだろうか。

今後のわが国産業社会を研究するうえで、スピニアウトのもつ意味の重要性は一層高まるであろう。ここで言いたいのは量的な増加のことではない。表面に現れるスピニアウトはいわば氷山の一角である。それは水面下で生じている産業構造や企業経営や労使関係の構造的変革の実態に接近するための貴重な糸口となるであろう。

〔付記〕

本稿は昭和六〇年度文部省科学研究費「人口移動の日米比較と人口移動理論の構築」による研究成果の一部である。

〔参考文献〕

P・F・ドラッカー（一九八五）、（小林宏治監訳）『イノベーションと企業家精神——実践と原理——』、ダイヤモンド社。
中小企業庁小規模企業部サービスマジック室（一九八四）、『マイコン応用研究開発型企業——システムハウスの実態——』、大蔵省印刷局。

藤田至孝（一九八五）、『生涯総合福祉プラン——その理論と設計』（改訂新版）、産業労働調査所。

林大樹（一九八二）、『終身雇用制と日本の経営——選択定年制の意義——』、津田真澄編著『現代の日本の経営』、有斐閣。

石田英夫・井関利明・佐野陽子（一九七八）（編著）『労働移動の研究——就業選択の行動科学』、総合労働研究所。

伊丹敬之（一九八四）、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社。

角間隆（一九八六）、『ドキュメント起業家』、エムジー。

亀山直幸（一九八五）、（編著）『技術革新下の中小企業——新しい経営者像——』、日本労働協会。

経済同友会（一九八五）、『一九九〇年代の企業経営（Ⅱ）——新日本の経営の創造——』、（財）経済同友会。

機械振興協会経済研究所（一九八五）、『労働移動に関する調査研究』、（財）機械振興協会経済研究所
北矢行男（一九八五）、『ホロニック・カンパニー——「個」を活かす未来型企業の条件』、TBSブリタニカ。

清成忠男（一九八五）、『中小企業』、日本経済新聞社。

清成忠男・稻上毅・安部雅子・山本真人（一九八二）、『都市型中小企業の新展開——もうひとつの日本の経営』、日本経済新聞社。

国民金融公庫調査部（一九八五）（編）、『ベンチャービジネス——揺籃期の金の卵たち——』、中小企業リサーチセンター。

雇用問題研究会（一九八六a）、『経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査・調査報告書』、雇用問題研究会。

雇用問題研究会（一九八六b）、『日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査・調査報告書』、雇用問題研究会。

百瀬恵夫（一九八五）、『日本のベンチャービジネス』、白桃書房。

文部省大臣官房調査統計課（一九八六）、『文部統計要覧—昭和六一年版—』、第一法規出版。

森下一乗（一九八六）、『新日鉄社員の市場価値とは？——人生八〇年代に求められる社員像』、新日本製鉄株式会社社内報『にっぽんすちーる』、九月号。

中村元一・中西真海（一九八六）、『企業家精神と能力開発』、洋光。

中村圭介（一九八四）、『研究開発型中小企業への課題と条件』、『エコノミスト』、一二月三日号。

中村秀一郎（一九八五）、『挑戦する中小企業』、岩波書店。

南部靖之（一九八六）、『起業家精神で挑む』、日本生産性本部。

南部靖之（一九八五）、『ベンチャー型人間が成功する！』、PHP研究所。

日本経済新聞社（一九八五）、『ベンチャービジネス情報 一九八六年版』（日経会社情報増刊）。

日本経済新聞社（一九八六）、『ベンチャービジネス情報 一九八七年版』（日経会社情報増刊）。

日本労働協会（一九八六）、（編）『ソフトウェア産業の経営と労働』、日本労働協会。

日本商業労働組合連合会労働運動理論委員会（一九八六）、『二世紀労働運動へのシナリオ』、一月。

日本の雇用慣行の動向調査研究プロジェクト（一九八六）、『日本的雇用慣行の変化についてのユニオンリーダー意識の調査研究』、全国民間労働組合協議会。

野中郁次郎（一九八五）、『企業進化論』、日本経済新聞社。

奥村昭博（一九八六）、『企業イノベーションへの挑戦——新企業家精神の創生』、日本経済新聞社。

労務行政研究所（一九八六）（編集・発行）、『団塊世代の労務管理——新時代への戦略戦術をさぐる——』（労政時報別冊）。

酒井邦恭（一九八六）、『分社・ある経営感覚』、朝日新聞社。

西武百貨店池袋コミュニティ・カレッジ、流通産業研究所（一九八五）、『感性時代の人事戦略——「六〇年代」の異質環境を説

む——』、ダイヤモンド社。

塩田長英（一九八五）、『最新版 転職全研究』、講談社。

ソフトノミックス・フオローアップ研究会（今井賢一チーム）（一九八四）、『情報ネットワーク化と産業組織』、大蔵省印刷局。

ソフトノミックス・フオローアップ研究会（清成忠男チーム）（一九八四）、『明日を担う中小企業』、大蔵省印刷局。

ソフトノミックス・フオローアップ研究会（島田晴雄チーム）（一九八五）、『経済のソフト化と労働市場』、大蔵省印刷局。

社会経済国民会議産業開発課（一九八六）（編）、『新時代に挑む企業経営』、㈱社会経済国民会議。

庄林二三雄・北沢康男・庄谷邦幸（一九八一）、『日本の中小企業』、有斐閣。

滝沢算織（一九八四）、『企業内進路選択制』、産業労働調査所。

津田真澄（一九八五）、『人間関係——集団と個人——』（昭和六〇年度労働通信教育講座テキスト）、日本労働協会。

通商産業省中小企業庁（一九八四）（編）、『ベンチャービジネスへの期待と課題——ベンチャービジネス研究会中間報告』、東洋法規出版。

占部都美（一九八〇）（編著）、『経営学辞典』、中央経済社。

W・M・ウィリアムズ（一九八〇）（編）、『職業選択の理論』（吉井弘訳）、誠信書房。

山下郁雄・星孝雄（一九八五）、『ベンチャーのすべて』、教育社。