

## 研究ノート

## 起業家の人的資源管理と経営成果

増田 辰 良

## 目次

1. はじめに
2. 採用方法とモラルを高める方法
3. 予備的考察
4. 経営成果の決定要因
5. 人的資源管理と経営成果
6. おわりに

## 1. はじめに

起業後の初期段階において経営者はどんな方法で人材を募集・採用しているのか。また、従業員のモラル(morale)を高めるために、どんな工夫をしているのか。そして、こうした採用人事やモラルを高める工夫と経営成果との間にはどんな関係があるのか。本稿の目的はこの関係を解明することである。

なお、紙幅に制約があるため先行研究や詳細な分析結果は掲載していない。増田(2011)を参照してほしい。また、分析手法や分析結果は試論の域を出るものではない。

## 2. 採用方法とモラルを高める方法

この節で利用するデータは日本政策金融公庫が1999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)へのアンケート調査によって収集された(日本政策金融公庫総合研究所編, 2002)。このうち1,014社を分析対象とする。

アンケート調査では、採用方法(質問「現在の家族従業員以外の従業員はどのような関係の方ですか。」)やモラルを高める工夫(質問「従業員のやる気を引き出すために、何か経営上の工夫を行っていますか。」)については複数回答になっているため(表1)、回答は相互に相関している可能性がある。そのため共通要因(因子)を抽出し、採用方法とモラルを高める方法について特定化する。

因子分析(主因子法)を行うと、採用方法については表2の上欄に示したように、固有値が1以上の三つの因子が抽出できた。因子負荷量の大きさより、かなり明確な単純構造が得られた<sup>(注1)</sup>。ここでは因子負荷量が0.5以上(一般的には0.4以上)のものを選ぶ。

キーワード：起業家, 採用方法, モラルの高め方, 経営成果

表 1. 従業員 (家族従業員以外) の採用方法とモラルを高める工夫

1. 採用方法 (複数回答)		
設問. 現在の家族従業員以外の従業員はどのような関係の方ですか。 次のうちから該当するものをすべて選んでお答えください。		
	回答数	%
1. かつての勤務先の同僚	421	25.255
2. 取引先, 同業者などに勤務していた者	130	7.798
3. 個人的な友人	153	9.178
4. 親せき	71	4.259
5. かつての勤務先の紹介者	57	3.419
6. 取引先, 同業者などの紹介	71	4.259
7. 個人的な友人の紹介者	143	8.578
8. 親せきの紹介者	21	1.260
9. 学校の紹介者	27	1.620
10. ハローワークのあっせん者	165	9.898
11. 募集広告への応募者	347	20.816
12. 民間の職業紹介所のあっせん者	25	1.500
13. その他	36	2.160
合計	1667	100.000
2. モラルを高める工夫 (複数回答)		
設問. 従業員のやる気を引き出すために, 何か経営上の工夫を行っていますか。 該当するものをすべて選んでお答えください。		
	回答数	%
1. 能力に応じて賃金を決定している	578	24.368
2. 将来にわたって, 安定的な賃金の支給を保証している	101	4.258
3. 従業員個人の名で特許が取れるようにしている	8	0.337
4. 資格の取得を推進している	189	7.968
5. 従業員が提案や意見をしやすい雰囲気や環境をつくっている	580	24.452
6. 福利厚生面を充実している	142	5.987
7. 従業員の独立を支援している, あるいは独立に対して寛容な態度を示している	132	5.565
8. できるだけ従業員に仕事の権限を委譲している	531	22.388
9. その他	37	1.560
10. とくにない	74	3.120
合計	2372	100.000

表 2. 採用方法とモラルの因子分析

採用方法\因子	1	2	3
募集広告への応募者	<b>0.730</b>	0.142	-0.075
かつての勤務先の同僚	-0.388	<b>0.647</b>	-0.270
親せき	-0.042	0.027	<b>0.585</b>
個人的な友人	-0.127	-0.251	-0.014
個人的な友人の紹介	-0.041	-0.200	-0.035
固有値	1.203	1.163	1.037
累積寄与率 (%)	24.070	47.338	68.073
モラルの高め方\因子			
とくにない	<b>-0.638</b>	-0.215	-0.490
従業員が提案や意見をしやすい雰囲気や環境をつくっている	0.486	0.078	-0.009
できるだけ従業員に仕事の権限を委譲している	0.439	0.009	0.018
資格の取得を推進している	-0.055	<b>0.730</b>	0.013
能力に応じて賃金を決定している	0.013	0.093	<b>0.603</b>
従業員の独立を支援している, あるいは独立に対して寛容な態度を示している	0.104	0.238	0.031
福利厚生面を充実している	0.032	0.178	0.098
固有値	1.738	1.192	1.036
累積寄与率 (%)	24.835	41.868	56.667

注. 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

採用方法の因子への名づけ。

因子 1 : 募集広告への応募者

因子 2 : かつての勤務先の同僚

因子 3 : 親せき

モラルの高め方の因子への名づけ

因子 1 : 何か工夫している

因子 2 : 資格取得

因子 3 : 成果主義型賃金支払い

第一因子は「募集広告への応募者」, 第二因子は「かつての勤務先の同僚」, 第三因子は「親せき」と名づける。

下欄に示したように, モラルを高める工

夫についても三つの因子が抽出できた。第一因子は「とくにない」の因子負荷量が負なので, 「何か工夫している」と名づける。第二因子は「資格の取得を推進している」の負荷

量が高いので「資格取得」と名づける。第三因子は「能力に応じて賃金を決定している」の負荷量が高い。この賃金支払い方法は一般的に成果主義型と呼ばれるので、「成果主義型賃金支払い」と名づける。後節では、これらの因子の因子得点を変数として用いる。

### 3. 予備的考察

この節では因子と経営成果との間にある関係を考察する。経営成果として、現在（アンケート調査時）の月商（売上高）、現在の収支状況と雇用の増加（起業時と現在との比較）を取り上げる。

月商について各因子内で格差があるか否か、を有意差検定してみた。採用方法については、「はい；利用した」「いいえ；しない」のいずれも月商間には有意な差のあることが確認できた。とりわけ「かつての勤務先の同僚」を雇うとき（「利用した」）、平均月商（約1026万円）は最大となっており、「しない」ときよりも約613万円（1%水準有意）多く稼いでいた。

同じく、モラルの高め方についても統計上有意な格差のあることが確認できた。「成果主義型賃金支払い」という工夫をしているときには、そうでないときよりもより高額の月商を稼いでいた。

高額の月商を獲得するためには「かつての勤務先の同僚」を雇い、成果主義的な賃金支払いをすることが望ましいようだ。なお、統計上の有意性はないが親せきを雇ったり、資格の取得を推進するときには、そうでない場合よりも月商は少なかった。

現在の収支状況について、各因子内で格差があるか否か、を有意差検定してみた。採用方法のうち、「かつての勤務先の同僚」を雇うときのみ、雇わないときよりも黒字基調である経営者が多かった。

モラルの高め方については工夫の有無に

関わらず、因子間には統計上有意な差があった。また、いずれの因子内においても「工夫をしている」ときに黒字基調である経営者が多かった。そのうち成果主義的な賃金支払いをするときの差は1%水準で有意であった。こうしたことより、現在、黒字基調であると答える経営者も「かつての勤務先の同僚」を雇い、成果主義的な賃金支払いをしていることが分かる。

次に雇用量についてみる。起業時に経営者のみでスタートした企業数は69社あるが、現在はいずれかの形態（家族、常勤役員・正社員、パートタイマー・アルバイト、派遣社員・契約社員）で誰かを雇っていた。最も増えている雇用形態は常勤役員・正社員であり、次にパートタイマー・アルバイトであった。しばしば新規開業は雇用の受け皿になると言われるが、これは常勤役員・正社員の雇用が増えていることから分かる。

家族以外の従業員について、その採用方法別の雇用量の変化をみると、募集広告による採用では、起業時も現在もいずれもパートタイマー・アルバイトを最も多く採用していた。次に、かつての勤務先の同僚を採用するときには常勤役員・正社員として雇っている場合が多い。親せきを採用するときには、パートタイマー・アルバイトとして雇う場合が最も多い。全体の雇用量でみても採用方法別にみても起業家は常勤役員・正社員として、より多くを雇用していた。

## 4. 経営成果の決定要因

### 4.1. 経営成果の指標

起業後の初期段階にある経営者の目的は、月商（売上高）を増やし、自社の市場における認知度を高めることである、という先行研究（中小企業総合研究機構、2002）に従い、本稿では経営成果の指標として現在の月商（対数値）を採用する。その決定要因として

大きく分けて、4つの説明変数を採用する。

経営成果 = f (採用方法, モラルの高め方, 人的属性, 企業属性)

## 4.2. 説明変数と仮説

### ①採用方法とモラルの高め方

変数として因子得点を採用するが、これらの変数が月商に与える効果を事前に予測することはできない。( )は予想される回帰係数の符号である。以下、同じ。

検証. 採用方法とモラルの高め方の違いは経営成果にどんな影響を与えるのか。(+, -)

### ②性別

先行研究によると、女性と比較すると男性起業家の経営成果は良好になる確率が高かった。これは女性による起業の動機が生活の糧を得るためよりもむしろ家計の補助、生きがいや趣味志向に発していることによる、と考えられる。

仮説 1. 男性起業家の経営成果は良好になる。( + )

### ③起業時の年齢 (対数値)

年齢の高い起業家は一般的に年功型賃金制度により、高い所得を獲得してきた。よって起業によって入手したい留保所得の水準も高くなるであろう。一方、加齢とともに生産性は下がることも予想できる。

仮説 2. 加齢は経営成果と関係があるのか。( +, - )

### ④学歴

学歴は個人の経営能力を示す指標にもなりうる。この学歴が金融機関や取引先との交渉時にシグナル効果を発揮し、その違いが経営成果に間接的な影響を与えることも考えられる。そこで、この学歴の違いを評価するために大学卒・大学院修了の場合を 1 とするダミー変数を採用する。

仮説 3. 高学歴は経営成果を改善する。( + )

### ⑤前職キャリア

常勤役員経験と管理職経験がある場合に 1 をとるダミー変数を採用する。こうした経験は起業を成功へと導くために必要となる資金調達や取引相手との交渉において重要な役割をする、と考えられる。特に、これらの経験者は社員の仕事を組織化した経験を有しているであろう。この職務経験は経営者としての専門性を補う機能をし、経営目的をより確実に達成することを可能にしているかもしれない。

仮説 4. 役員や管理職経験者はその経験のない者と比べて、経営成果を改善する。( + )

### ⑥経営経験

過去における起業経験や経営経験は成果を改善するという分析結果がある (Stuart and Abetti, 1990)。他方、経営経験を持ちながら再度起業をするということは経営者としての能力に欠ける部分のあることも示唆している (Story, 1994, pp.129-131)。よって、この変数が経営成果に与える効果を事前に予測することはできない。

仮説 5. 経営経験は経営成果を改善するのか。( +, - )

### ⑦起業経験ダミー

起業経験が事業を成功へと導くであろうことは容易に想像できる。現在の事業に関係する仕事をした経験がある場合を 1 とするダミー変数を採用する。

仮説 6. 起業経験は経営成果を改善する。( + )

### ⑧事業形態ダミー

新規開業企業については流動性制約を解消するためにも、また起業後に成長するためにも資金調達面において有利な法人形態での起業が望ましい、と考えられる。そこで法人形態の場合を 1 とするダミー変数を採用する。

仮説 7. 法人形態は経営成果を改善する。( + )

### ⑨ベンチャー企業ダミー

ベンチャー企業とは既存企業と比べて商品・サービスの内容あるいはビジネスシステムなど事業内容にコア・コンピタンスを有し

ている企業のことである。よってベンチャー企業の経営成果はそうでない企業よりも高くなる、と予想できる。自社をベンチャー企業と認識している場合を1とするダミー変数を採用する。

仮説8. ベンチャー企業は経営成果を改善する。(+)

#### ⑩企業規模（対数値）

起業時に多額の資金を調達できるのであれば、起業家は最適な規模で操業を始められるかもしれない。また、起業後に必要となる運転資金を十分に保有していれば予期しない事態にも十分に対応できるであろう。よって、起業時の資金調達額と経営成果との間には正の相関関係のあることが考えられる。

仮説9. 資金調達規模は経営成果を良好にする。(+)

#### ⑪雇用の増加<sup>(注2)</sup>

雇用規模については企業規模の代理変数として採用される場合が多い。そして起業時の規模が小さい企業ほど成長する可能性が高い、と言われている (Evans, 1987a,b)。これは起業時に小規模であるほど学習効果による成長の余地があり、規模の不経済性を克服し、成長を強く志向するからであろう。

ここで採用する変数は現在の雇用規模（対数値）と起業時の雇用規模（対数値）との差として定義する。よって雇用規模の増加と経営成果との間にある関係を検証することになる。雇用を増やしている企業は経営成果も良好であることが予想できる。なお、雇用量は経営者本人、常勤役員・正社員、パートタイマー・アルバイト、派遣社員・契約社員を合計したものである。

仮説10. 雇用を増やしている起業家の経営成果は良好である。(+)

#### ⑫業種ダミー

人的属性や企業属性以外に開業業種の違いをコントロールする。そこで業種ダミー変数を採用する。

## 5. 人的資源管理と経営成果

### 5.1. 分析方法

最小2乗法を採用する。被説明変数の月商については対数値をとったものなので、各説明変数の月商に対する影響は非線形となっている<sup>(注3)</sup>。そこで、説明変数の影響を簡単に評価する方法として各回帰係数に月商の平均値を乗じた値を算出し、その値で評価する。開業資金額と雇用の増加についても同じ評価をする。

### 5.2. 推定結果（1）

表3は推定結果である。採用方法については、「かつての勤務先の同僚」を雇う場合には月商を増やし、「親せき」を雇う場合には減らしていた。モラルを高める方法については「何か工夫している」場合には月商を改善していた。成果主義的な賃金の支払いをする場合にも月商を増やしていた。

その他の変数については高学歴、役員・管理職経験者、斯業経験、法人形態、企業規模、雇用増加などは全て月商を増やすように作用していた。一方、事前に予想することが困難であった経営経験は月商を減らすように作用していた。ベンチャー企業には有意性すらなかった。

平均値による評価をみると、かつての勤務先の同僚を採用すると、76～79万円だけ多く月商を稼いでいた。また成果主義型賃金支払いをして、モラルを高めている場合には、50～57万円だけ多く稼いでいた。

以下では事業経営経験とベンチャー企業とが月商に与える効果を、さらに詳しく分析する。そこでこの2つの変数については、採用方法とモラルの高め方との間で交差項を作り、同様の推定を試みた。

表4の上欄は経営経験に関する交差項の効果をみたものである。ここでもかつての勤務先の同僚を雇い、成果主義的な賃金の支払い

表 3. 推定結果

変数 / 帰帰式	[1]	[2]	[3]	[4]	平均値による評価			
	帰帰係数・t値	帰帰係数・t値	帰帰係数・t値	帰帰係数・t値	[1 - 1]	[2 - 1]	[3 - 1]	[4 - 1]
定数項	0.901 (3.900) ***	0.896 (3.972***)	0.827 (3.638***)	0.831 (3.735***)	-	-	-	-
募集広告への応募者		0.020 (1.339)		0.020 (1.345)		13.344		13.344
かつての勤務先の同僚		0.119 (7.290***)		0.114 (7.004***)		79.395		76.059
親せき		-0.052 (-3.079**)		-0.049 (-2.902**)		-34.694		-32.692
何か工夫している			0.026 (1.896*)	0.026 (1.977**)			17.347	17.347
資格の取得を推進している			-0.004 (-0.287)	-0.006 (-0.445)			-2.669	-4.003
成果主義型賃金支払い			0.086 (5.314***)	0.076 (4.774***)			57.378	50.706
男性	0.012 (0.339)	0.010 (0.286)	0.018 (0.531)	0.016 (0.451)	8.006	6.672	12.009	10.675
起業時の年齢	-0.131 (-0.988)	-0.041 (-0.327)	-0.051 (-0.384)	0.025 (0.202)	-2.107	-0.660	-0.820	0.402
大学・大学院	0.046 (1.791*)	0.049 (1.971**)	0.049 (1.929*)	0.051 (2.074**)	30.691	32.692	32.692	34.027
常勤役員・管理職	0.109 (4.431***)	0.078 (3.184***)	0.105 (4.299***)	0.076 (3.114***)	72.724	52.041	70.055	50.706
経営経験	-0.095 (-3.320***)	-0.076 (-2.677**)	-0.099 (-3.503***)	-0.080 (-2.857**)	-63.383	-50.706	-66.052	-53.375
斯業経験	0.120 (3.120**)	0.072 (1.796*)	0.111 (2.936**)	0.067 (1.710*)	80.383	48.038	74.058	44.702
法人形態	0.284 (9.491***)	0.252 (8.358***)	0.275 (9.361***)	0.245 (8.326***)	189.482	168.131	183.477	163.461
ベンチャー	0.20 (0.610)	0.008 (0.243)	0.009 (0.294)	-0.0009 (-0.029)	133.438	5.338	6.005	-0.600
開業資金額	0.411 (12.160***)	0.386 (11.478***)	0.397 (11.927***)	0.375 (11.336***)	0.128	0.120	0.124	0.117
雇用増	0.367 (6.810***)	0.348 (6.623***)	0.346 (6.517***)	0.330 (6.344***)	244.858	232.182	230.847	220.172
Adj. R <sup>2</sup>	0.455	0.491	0.473	0.505				
F values	48.125***	47.688***	44.373***	44.215***				

注. OLS: 被説明変数は月商 (対数値)。サンプル数は1014である。平均値による評価の単位は万円である。  
業種 (8種類) ダミーを含む。t値は分散不均一性を考慮した値である。説明変数間における VIF の最大値は1.798である。  
\* $P < 0.1$ , \*\* $P < 0.05$ , \*\*\* $P < 0.01$ 。以下、同じ。

方をしている経営経験者は月商を増やしていた。資格の取得を推進することは月商を減らすことになっているが、これは資格の取得後に退職を誘発するような作用をしているからであろうか。そのため従業員のモラルを高める工夫としては、適切な方法ではないようである。成果主義的な賃金支払いに関する分析結果は下欄でも確認できる。つまり、ベンチャー企業でかつての勤務先の同僚を雇い、成果主義的な賃金の支払い方をしている経営者は月商を増やしていた。

一方、経営経験があったり、ベンチャー企業の特徴を持っていても、モラルを高める「何か工夫している」だけでは、月商は増えない。明確な工夫をする必要があるようだ。

次に平均値による評価をしてみると、雇を増やしている経営者は著しく月商を増やしていた。次は法人形態による起業であった。ベンチャー企業は経営経験者よりもかつての勤務先の同僚を雇い、成果主義的な賃金支払いによって、より高額な月商を獲得していた。こうしたことは多くのベンチャー企業が元の勤務先の同僚をパートナーとして設立され、

成果に見合った報酬をモラル向上のインセンティブとしている、と言われることとほぼ整合的であった。

### 5.3. 推定結果 (2)

ここでは表 4 の下欄と同じようにベンチャー企業と採用方法、モラルの高め方との間で交差項を作り、その効果を事業経営経験の有無別に推定してみる。これによって経営経験の有無とベンチャー企業との効果を同時に推定することができる。

その前に経営経験の有無によってどの程度、説明変数間に違いがあるのかを確認した。各説明変数の平均値の格差の有意性検定をすると、経営経験のある者となない者との間で平均値に有意な格差があるのは、起業時の年齢、常勤役員、管理職、法人形態とベンチャー企業であった。

表 5 はベンチャー企業に関する交差項の効果を経営経験の有無別に推定した結果である。前掲表 4 (下欄) でも確認したように推定式 [1], [2], [3] より、経営経験の有無ダミーは月商に対して負で、かつ 1% 水準有意

起業家の人的資源管理と経営成果

表4. 推定結果 (交差項)

変数/回帰式	[1]	[2]	[3]	平均値による評価		
	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	[1-1]	[2-1]	[3-1]
定数項	0.932 (4.015***)	0.852 (3.731***)	0.888 (3.864***)	-	-	-
経営経験×募集広告	0.039 (1.136)		0.025 (0.741)	26.020		16.680
経営経験×勤務先の同僚	0.097 (2.818***)		0.089 (2.575***)	64.717		59.380
経営経験×親せき	-0.010 (-0.304)		-0.008 (-0.245)	-6.672		-5.338
経営経験×工夫をしている		0.035 (1.175)	0.031 (1.040)		23.352	20.683
経営経験×資格の取得		-0.068 (-1.830*)	-0.060 (-1.635*)		-45.369	-40.031
経営経験×成果主義型賃金		0.067 (1.883*)	0.061 (1.714*)		44.702	40.698
男性	0.009 (0.268)	0.014 (0.401)	0.012 (0.348)	6.005	9.341	8.006
起業時の年齢	-0.122 (-0.931)	-0.094 (-0.719)	-0.091 (-0.696)	-0.038	-0.029	-0.023
大学・大学院	0.046 (1.784*)	0.046 (1.769*)	0.045 (1.774*)	30.691	30.691	30.023
常勤役員・管理職	0.108 (4.334***)	0.110 (4.450***)	0.108 (4.345***)	72.056	73.391	72.056
経営経験	-0.086 (-2.997***)	-0.095 (-3.355***)	-0.087 (-3.044***)	-57.378	-63.383	-58.045
斯業経験	0.108 (2.761***)	0.120 (3.138***)	0.109 (2.786***)	72.058	80.063	72.724
法人形態	0.279 (9.249***)	0.274 (8.993***)	0.271 (8.838***)	186.146	182.810	180.808
ベンチャー	0.011 (0.347)	0.021 (0.636)	0.012 (0.390)	7.339	14.011	8.006
開業資金額	0.402 (11.957***)	0.408 (12.150***)	0.399 (11.977***)	0.125	0.127	0.124
雇用増	0.358 (6.650***)	0.368 (6.869***)	0.359 (6.725***)	238.853	245.525	239.521
Adj. R <sup>2</sup>	0.459	0.458	0.461			
F values	41.977**	41.923**	37.162**			
変数/回帰式	[1]	[2]	[3]	平均値による評価		
	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	[1-1]	[2-1]	[3-1]
定数項	0.921 (3.996***)	0.906 (3.919***)	0.923 (4.004***)	-	-	-
ベンチャー×募集広告	0.057 (1.529)		0.048 (1.270)	38.030		32.025
ベンチャー×勤務先の同僚	0.104 (2.652***)		0.098 (2.509**)	69.388		65.384
ベンチャー×親せき	-0.008 (-0.194)		-0.008 (-0.174)	-5.338		-5.338
ベンチャー×工夫をしている		0.057 (1.325)	0.048 (1.126)		38.030	32.025
ベンチャー×資格の取得		-0.013 (-0.340)	-0.015 (-0.410)		-8.673	-10.008
ベンチャー×成果主義型賃金		0.112 (2.572***)	0.098 (2.189**)		74.725	65.384
男性	0.012 (0.346)	0.011 (0.311)	0.011 (0.320)	8.006	7.339	7.339
起業時の年齢	-0.129 (-0.981)	-0.122 (-0.929)	-0.121 (-0.925)	-2.075	-1.963	-1.947
大学・大学院	0.046 (1.802*)	0.046 (1.801*)	0.046 (1.803*)	30.691	30.691	30.691
常勤役員・管理職	0.108 (4.370***)	0.110 (4.471***)	0.108 (4.407***)	72.056	73.391	72.056
経営経験	-0.096 (-3.377***)	-0.098 (-3.408***)	-0.098 (-3.444***)	-64.050	-65.384	-65.384
斯業経験	0.112 (2.810***)	0.119 (3.121***)	0.111 (2.816***)	74.725	79.395	74.058
法人形態	0.277 (9.154***)	0.283 (9.514***)	0.277 (9.197***)	184.811	188.814	184.811
ベンチャー	0.012 (0.375)	0.002 (0.085)	-0.002 (-0.066)	8.006	1.334	-1.334
開業資金額	0.406 (12.072***)	0.406 (12.197***)	0.403 (12.118***)	0.127	0.127	0.126
雇用増	0.350 (6.556***)	0.358 (6.768***)	0.344 (6.507***)	233.516	238.853	239.513
Adj. R <sup>2</sup>	0.460	0.458	0.461			
F values	42.125**	41.834**	37.228**			

注. OLS: 被説明変数は月商 (対数値)。サンプル数は1014である。上段と下段において、説明変数間におけるVIFの最大値はそれぞれ1.746と1.742である。経営経験を除いて推定すると、交差項 (経営経験×資格の取得) のマイナス効果が強くなり、交差項 (経営経験×成果主義型賃金) の効果はなくなる。  
\*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01。

な影響を与えていた。経営経験は明らかに月商を減らしていた。そこでサンプルを経験のある者 (N=219) とない者 (N=795) に分けて月商に与える効果の違いを推定した。その結果が推定式 [4] から [12] に示されている。分割したサンプル間で構造変化があるか否か、を確認するためにF検定 (Chow test) をしてみると (この検定は時系列データを用いた最小2乗法分析でしばしば使われている)、「経験のある者の回帰係数とない者の回

帰係数は互いにすべて等しい」という仮説は棄却され、サンプル間に構造変化<sup>(注4)</sup>のあることが確認できた。次に分析結果を読む。

交差項については、回帰係数の符号、その有意性は前掲表4の上欄と下欄を複合せた結果になっていた。経営経験の有無に関わらず、元の勤務先の同僚を雇う場合に月商は改善していた。この効果によって経験のある者はない者よりも約2.3倍だけ月商を増やしていた。平均値で評価すると、経験のある者は

表5. 経営経験の有無と交差項

変数/回帰式	経験あり 経験あり 経験あり なし なし なし											
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
定数項	(+; **)	(+; ***)	(+; ***)	1.011***	0.991***	1.010***	1.597***	1.434***	1.607***	0.848***	0.869***	0.879***
経営経験	(-; ***)	(-; ***)	(-; ***)									
ベンチャー×募集広告	(+)		(+)	(+)		(+)	(+)		(-)	(+)		(+)
ベンチャー×勤務先の同僚	(+; **)		(+; **)	0.100**		0.094**	0.179**		0.175**	0.076*		(+)
ベンチャー×親せき	(-)		(-)	(-)		(-)	(+)		(-)	(-)		(-)
ベンチャー×工夫をしている		(+)	(+)		(+)	(+)		(+)	(-)		(+)	(+)
ベンチャー×資格の取得		(-)	(-)		(-)	(-)		-0.148**	-0.152**		(+)	(+)
ベンチャー×成果主義型賃金		(+; ***)	(+; **)		0.103**	0.088**		(+)	(-)		0.143***	0.134**
男性	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
起業時の年齢	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	-0.639**	-0.650**	-0.675**	(-)	(-)	(-)
大学・大学院	(+; *)	(+; *)	(+; *)	0.046*	0.047*	0.046*	(-)	(-)	(-)	0.062**	0.061**	0.061**
常勤役員・管理職	(+; ***)	(+; ***)	(+; ***)	0.104***	0.106***	0.104***	0.094*	0.108*	0.104*	0.108***	0.112***	0.111***
斯業経験	(+; ***)	(+; ***)	(+; ***)	0.112***	0.120***	0.112***	0.167**	0.202***	0.151*	0.083*	0.077*	0.075*
法人形態	(+; ***)	(+; ***)	(+; ***)	0.268***	0.274***	0.267***	0.257***	0.258***	0.250***	0.292***	0.298***	0.293***
ベンチャー	(+)	(+)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	(-)	(+)	(+)	(+)
開業資金額	(+; ***)	(+; ***)	(+; ***)	0.405***	0.406***	0.402***	0.460***	0.500***	0.478***	0.396***	0.395***	0.391***
雇用増	(+; ***)	(+; ***)	(+; ***)	0.350***	0.359***	0.345***	0.235*	0.288**	0.267**	0.363***	0.361***	0.349***
Adj. R <sup>2</sup>	0.460	0.458	0.461	0.454	0.452	0.456	0.408	0.408	0.415	0.475	0.478	0.479
F values	(***)	(***)	(***)	43.221**	42.891***	37.928***	8.516***	8.537***	7.731***	37.046***	37.420***	32.816***
サンプル数	1014	1014	1014	1014	1014	1014	219	219	219	795	795	795

注. OLS; 被説明変数は月商(対数値)。説明変数間におけるVIFの最大値は2.274である。回帰式[1], [2], [3]は表4(下段)の再掲である。回帰式(4)以降はt値を省略し、有意性のある変数のみを掲載した。\*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01。

ない者よりも約74万円だけ多く月商を増やしていた。資格の取得を推進するとき、経営経験のある者は表4(上欄)と同様に月商を減らしていた。一方、経験のない者は表4(下欄)と同様に成果主義型賃金支払をしている場合に月商を増やしていた。

経営者の人的属性については、年齢と学歴において違いが確認できた。経営経験のない者については前掲表4(上下欄)と同じ結果がみられた。がしかし、経験のある者については加齢とともに月商を減らしていた。平均値で評価すると起業時の年齢が1歳増えると約10万円だけ月商を減らしていた。経営経験のある者はその理由が何であれ、若年のうちに再起業をすることが望ましい、と言える。また経験のある者はたとえ高学歴者であったとしても、それが月商に貢献する可能性は小さいこともわかる。

その他の変数についてみると、回帰係数の大きさから常勤役員・管理職、法人形態、雇用増については経験のある者よりもない者の月商を一層高めるよう作用していた。斯業経験、開業資金については経験のある者の月商

を一層高めるよう作用していた。対象とした変数の中で、この開業資金が月商に与えるプラスの効果は一番大きかった。これは経験のある者の流動性制約がそうでない者よりも一層小さいことを示唆している。

このように経営経験のある者とない者とは、経営成果の決定要因に大きな違いのあることが明らかになった。この点は尤度比検定<sup>(注5)</sup>によっても確認できる。すなわち、経営経験のある者を対象としたモデル、経験のない者を対象としたモデル、両者をプールしたモデルの尤度比をそれぞれ $L_y$ ,  $L_n$ ,  $L_f$ とおき、尤度比統計量を $\chi^2 = -2[L_f - (L_y + L_n)]$ と定義する。推定式[4], [7]と[10]では $\chi^2 = 44.922$ (1%水準有意)、推定式[5], [8]と[11]では $\chi^2 = 35.900$ (5%水準有意)、推定式[6], [9]と[12]では $\chi^2 = 43.670$ (1%水準有意)というように統計的に有意な格差の存在が確認できた。

## 6. おわりに

かつての勤務先の同僚を雇い、成果主義型の賃金支払いをしている経営者は経営成果を



高めていた。この人的資源管理はベンチャー企業に特徴的な手法であった。この特徴をもつ経営者を過去の事業経営経験の有無で比較すると、経験のある者はモラルを高める工夫として資格の取得を奨励することは必ずしも適切な方法ではなかった。一方、経験のない者は成果主義型の賃金支払いによって月商を増やしていた。また、経験のある者は若年のうちに再起業をすることが成功へと繋がることも確認できた。

最後に、残された研究課題を考える。

1. 本稿は特定時点における人的資源管理と経営成果との間にある関係を分析した。分析期間を延ばし、かつ人的資源管理と企業の成長という視点から検証をする必要もある。

2. 経営者自身が受けてきた教育・訓練と経営成果との間にある関係を検証すれば、成功するために必要な経営者の資質を特定化することができるであろう。

## 謝辞

本稿の作成に際し、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターより個票データ（日本政策金融公庫総合研究所、「新規開業実態調査」2002年）の提供を受けました。

## 注

(1) 相関係数と同じように、因子負荷の解釈は変数と因子との関係が1対1であるほどしやすい。負荷量の大きな設問項目から解釈する。そのため各変数がただひとつの因子によって説明され（因子負荷量が絶対値で1に近いほど）、他の因子の寄与がほとんどない場合が最も望ましい。数理社会学会（2006, pp.279-295）を参照せよ。

(2) 校正の段階で、雇用規模には管理職が含まれていないことに気づいた。そのため、この変数は過小評価されている。

(3) 推定式が対数線形  $[\log(\text{Sales}) = a + \beta \cdot$

$(\log \text{Age}) + u]$  であれば、回帰係数と被説明変数との関係はAgeが1%上昇するとSalesが $\beta$ %変化する、と読む。また、推定式が半対数線形  $[\log(\text{Sales}) = a + \beta \cdot (\text{Age}) + u]$  であれば、Ageの水準が1%変化するとSalesが $\beta$ %変化する、と読む。

(4) 推定式(4), (7)と(10)では $F(24, 966) = 1.810 < 1.819$  (1%水準有意), 推定式(5), (8)と(11)では $F(22, 970) = 1.552 < 1.582$  (5%水準有意), 推定式(6), (9)と(12)では $F(22, 970) = 1.849 < 1.935$  (1%水準有意)と統計的に有意な格差の存在が確認できた。

(5) 検定方法はBender, et al., (2005)にもある。

## 参考文献

- 日本政策金融公庫総合研究所編（2002）『2002年版 新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
- 中小企業総合研究機構（2002）『新規開業研究会報告書～起業家活動に関する研究の進展および有効な支援システムの構築にむけて～』中小企業総合研究機構。
- 数理社会学会監修・与謝野有紀他編（2006）『社会の見方、計り方 計量社会学への招待』勁草書房。
- 増田辰良（2011）「起業家の人的資源管理と経営成果」*Hokusei Gakuen University Working Paper*, No.4.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., and Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation, *Oxford University Papers* 57, 479-496.
- Evans, D. S. (1987a) Tests of alternative theories of firm growth, *Journal of Political Economy* 95 (4), 657-674.
- Evans, D. S. (1987b) Relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, *Journal of Industrial Economics* 35 (4), 567-581.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business*, International Thomson Business Press.
- Stuart, R. W. and Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, *Journal of Business Venturing* 5, 151-162.

