

## 右腕が中小企業の経営業績に与える影響

学習院大学経済学部教授 脇坂 明

### 1 問題意識と先行研究

中小企業は、大企業にくらべて人材が不足している、といわれる。そのため経営者の社長一人が、すべてをやってしまうという傾向がある。しかし従業員5~6人規模までは、そういったことが可能かもしれないが、ある規模以上では、どんなスーパーマン（ウーマン）の社長でも限界がある。経営者の右腕となる人物のいることが重要であることが予想される。こういった問題意識をもった調査研究は、これまでほとんどなく、先駆的に川喜多（1992）が「片腕」という形で分析を行っている。本格的な分析を行ったのはじめてのものは、富田（2000）である。筆者も加わった「中小企業経営者の実態に関する調査研究会」が行った1998年の全国の中小企業へのアンケート調査（「関西調査」と略称）をもとに、右腕従業員のいる中小企業が売上高が大きいことを実証している。本稿では、富田（2000）と同じ問題意識のもとに、今回の調査データで分析を行う。

### 2 右腕の存在とプロフィール

今回の調査でも、経営上、もっとも頼りになる「右腕」について詳しく尋ねている。繰り返すまでもなく、中小企業においては、社長だけでなく「右腕」の存在が経営のうえで、重要だと思われるからである。まず「右腕」といえる存在がいるかどうかをみると、74.2%の企業に存在する。「関西調査」では65%で、やや多いが、成長企業を対象としていることと、「関西調査」より規模が大きい企業が多いことが影響していると思われる<sup>1)</sup>。規模別にみると、企業規模が大きくなるほど「右腕」が多い。「関西調査」も同じ結果である。

#### （1）右腕のいる企業

その「右腕」と経営者との続柄をみると、親族・親戚全体で35.5%で、子供が21.0%、兄弟姉妹が7.4%、配偶者が5.5%、子供の配偶者1.6%である。そして親族でない社員が49.0%、共同経営者が9.4%である。つまり、社員が右腕の企業が約半数ある。

「右腕」のプロフィールをみると、男性が92.7%、平均年齢44.0歳、平均勤続年数14.2年である。右腕が社員のケースで、右腕をいつ頃から頼りにしたかをみると、「はじめから」そのつもりで採用している企業が25.4%あったことも影響し、「入社してすぐ」が26.6%ある。入社後何年目かを回答している企業が60.5%とあるが、平均すると8.4年である。従業員規模が大きいほど、頼りとなるまでに年数は多くかかっている。

「右腕」の担当業務をみると、まず特定の業務の担当している者が48.4%、経営全般など特定業務を担当していない者が44.9%と、約半々である。担当業務の内容（職種）をみ

<sup>1)</sup> 過去3期売上が増加傾向にある製造業中企業を調査した中小企業総合研究機構による1999年の調査において（有効回答330）75.4%の企業に右腕がいる。これら3つの調査より、かなり似通った数値であることがわかる。

ると、営業が 33.7%と最も多く、管理全般 13.3%、生産技術 11.5%、経理・財務・予算 8.9%とつづく。

どのようにして右腕を育成・採用したかをみると、採用した人材が右腕として育ったケースが 64.8%で、「はじめから」右腕として戦略的に採用したのが 25.4%である。前者は、新卒採用者が育ったケースが 14.7%と、中途採用者が育ったケースが 50.1%とに分かれる。最初から狙いをつけて右腕を採用するケースは、むしろ少なく、中途採用者を育てているケースが多い。「はじめから」右腕として採用したケースの採用方法は、知り合いに依頼したり、自分のつてが多い。採用者の前職の規模をみると、中企業（21～300人）が 36.1%と最も多いが、大企業（301人以上）も 32.7%と多い。右腕の採用は同業種からが多いが、サービス業などは、よその業種からも多い。

親族でない右腕がいるケースについて、その「右腕」を後継者と考えているかどうかみると、「考えている」が 20.8%、「考えていない」が 45.7%、「わからない」が 32.9%である。共同経営者を右腕にもつ経営者の 3分の1、社員が右腕の経営者の約半数が、後継者と考えていない。しかし、「わからない」も相当数あり、「右腕」が将来、後継者となることも十分、考えられうる。

#### （2）右腕のいない企業

右腕のいない企業が 4分の1あったが、その企業の 4分の3が「右腕が欲しい」と思っている。全体としてまったく右腕を考えていない企業は、わずか 5%でいどになる。右腕がほしい理由をみると、企業拡大により経営者一人ではうまくいかず、自分と同程度の業務管理ができる人材がほしい、といった趣旨の回答が多い。

右腕の人材確保の方法としては、「現在の社内から人材育成」が 45.4%、「社外から採用」が 29.4%、「新たに採用した人材から育成」が 15.6%である。29.4%の「社外からの右腕採用」を考えている企業で、「同業での経験を希望」するものが 40.0%いる。また「大企業の従業員かどうかはこだわらない」とした企業が 75.8%を占めるが、「できれば大企業経験者は避けたい」が 15.3%、逆に「できれば大企業経験者を採用したい」が 5.6%である。大企業経験者を避けたいのが相対的に多いのは、小規模企業であるが、2割でいどで、7～8割は、こだわらないとしている。大企業の管理職・専門職が中小企業の経営者の右腕として転職する機会があることがわかる。

#### （3）右腕と競争力

同業同規模の他社と比べての競争力や経営戦略と右腕の有無の関係をみても、競争力が強く事業拡大を予定している企業ほど右腕が多い（表1）。因果関係は、はっきりしないが、右腕がいることによって事業拡大が可能になると考えられる。ここでは右腕がいる企業が競争力に自信をもつ理由を仮説的に述べてみたい。

同業同規模の他社と比べて競争力をつけていくということは、いいかえればその企業にとっての「ベスト・プラクティス」の実現への努力、あるいは「絶えざるベスト・プラクティスの発見」の努力のことである。「ベスト・プラクティス」の実現のためには、「ベン

チマーキング」が必要とされる（ロバート・キャンプ[1996]）。他社の様々なビジネス活動の効果的なプロセスを学習・導入するベンチマーキングは、意識的にせよ、無意識的にせよ中小企業の力を支える活動である。何をベンチマーキングして、誰を（どの会社を）ベンチマーキングすることに始まり、データ収集、ギャップの分析、ギャップを埋めるための教育・研修などの一連の作業は、重要であるだけに経営者一人がとりしきれものではない。その際に右腕がいれば、少なくともベンチマーキング・プロセスのどこかの局面を任せることができる。このことが右腕が「ベスト・プラクティス」の実現に貢献する道筋であり、しいては競争力につながっていく。単純クロス集計でみると、売上業績は、おおむね、親族でない社員や共同経営者が右腕のいるほうが経営のパフォーマンスがよい。3節でより詳しい分析を行う。

### 3 右腕の経営業績に与える影響の多変量分析

#### (1) 分析方法

「右腕」の存在が企業業績に影響を与えているかどうかを見てみよう。企業業績をあらわす指標としては、売上と経常利益について、「前期」の業績を「前々期」業績と比較し回答させている。増収（増益）、横ばい、減収（減益）の3つの選択肢があるが、それぞれ3、2、1の点数を与え、従属変数とする。

独立変数は、従業員規模、社齢つまり企業の創業からの年数、経営者の年齢、業種ダミー、そして右腕ダミー（右腕がいること、いないこと）である。順序プロビット・モデルで回帰させる。

#### (2) 売上

まず売上の結果についてみると(規模計)、従業員数が正で有意、社齢と経営者年齢が負で有意である(表2の(1)欄)。つまり会社が若くて経営者も若いほど、売上収入を伸ばしている。産業では、建設業にくらべ、運輸通信業で売上が減少している企業が多く、サービス業とその他の産業で売上が伸びている企業が多い。製造業は建設業と差がないこともわかる。

さて、本稿のテーマである「右腕」は1%水準で正で有意である。つまり、いろいろな変数でコントロールしても、右腕の存在は売上の上昇に貢献している。

規模別に同じ推計をしてみよう(表2の(2)(3)(4)欄)。5%水準だが右腕の存在は30人以上で正で有意である。10-29人規模でも1%水準で正で有意である。ところが、10人未満では、有意ではない。ひじょうに小さい規模の企業では右腕の存在が売上の伸びに貢献していない。また、どの規模でも社齢と経営者の年齢は負で有意である。

#### (3) 経常利益

おなじ作業を、経常利益の伸びについて行った(表3)。規模計では売上とまったく同じ結果である。従業員数が正、社齢と経営者年齢が負で有意である。産業も運輸通信業が負、

サービス業とその他の産業が正で有意である。そして右腕ダミーは5%水準で正で有意である。規模別に右腕の効果を見ると、30人以上規模では有意でない。売上における結果と異なるところである。そして10-29人では正で有意で、10人未満では有意でない。

売上と利益の伸びに対する右腕の結果をまとめると、10-29人ではどちらも正で有意、10人未満ではどちらも負でない。そして30人以上規模の企業においては、売上では正で有意、利益では有意でないことになる。解釈は難しいところもあるが、おおよそ言えるのは次のことである。従業員規模が10人をこえると、右腕の存在は経營業績にプラスの効果を与える。ただ30人以上で経常利益については効果がない結果になっている。

#### (4) 業種別分析

業種別に同じ推計を試みる。その結果をまとめたのが表4である。サービス業とその他の産業において売上・利益とも右腕の存在がプラスにはたらいている。製造業では、どちらも有意でない。社齢が両方とも負で有意、従業員数が利益において、正で有意である。

表4 産業別右腕の存在の効果

	建設業	製造業	運輸通信業	卸・小売業 飲食店	サービス業	その他
売上			+(**)	+(*)	+(*)	+(***)
利益	+(*)				+(**)	+(***)

注) \*\*\*1%水準有意、\*\*5%水準有意、\*10%水準有意  
空欄は有意でない

製造業における右腕の効果があらわれていないが、製造業は993社もあり、右腕のいない企業も22.1%あるので、産業中分類別にみている。サンプルが30社以上ある12の業種について調べた。

ところが結果は10%水準で右腕が有意な業種は一つもなかった。20%水準では、売上において「衣服・その他の繊維製品製造業」が正で有意、利益において、「食料品製造業」が負で有意、「出版・印刷・同関連製造業」が正で有意であった。なぜ右腕が製造業において、これほど効果がないのかはよくわからない。

#### (5) 開業者

開業者にしぼって分析する。開業者の方が事業継承者よりも経営ノウハウなどが不足している可能性が大きいから、右腕の存在が重要だと思われる。富田[2000]も開業者について右腕の分析を行っている。

開業者は全体の41.7%の1679社あった。このサンプルで、まえと同じように順序プロビット分析を行う。

結果は表には示していないが、右腕ダミーについてこれまでの結果と大きく異なる。右腕ダミーは規模計で売上、利益ともに有意ではない。売上は10%水準に少しだけ達しないだけで20%水準では有意だが、利益は有意でない。規模別にみても右腕はほとんど有意でなく、ただ一つ利益について、30人以上が10%水準で有意であるにすぎない。予想に反して開業者のほうが、右腕の存在がきいていない。

富田(2000)によると、売上高について30人未満については、右腕が家族・親族以外の社員

のとき正で有意で、家族・親族が右腕のときは貢献していない。30人未満は、どちらも有意である。これが「関西調査」による結果である。そこで右腕を3つにわけ共同経営者、社員、親族（家族ふくむ）のそれぞれのダミーを作る。この3つのダミーを入れて順序プロビットで回帰させる。

売上について、社員ダミーが10%水準で正で有意であった（表5）。共同経営者や親族の右腕は有意でない。経常利益については、どれも有意でない。規模別にみても有意なものはほとんどなく、ただ一つ売上の10～29人規模で親族が5%水準で有意である。

売上で右腕社員ダミーが正で有意なことは、予想にあうが、規模別にみると予想と異なる結果になっている。

#### （6）どんな右腕が貢献しているのか

どのような右腕が売上や利益に貢献しているかをみよう。社員や親族などの違いについては前項でみたそれ以外に、右腕のプロフィールとして、性、年齢、勤続年数、学歴がわかる。これまでと同じ順序プロビットを用いるが、説明変数は、右腕ダミーそのものでなく、右腕の性ダミー、右腕の年齢、右腕の当社での勤続年数、右腕の学歴ダミーを用いる。すなわち、右腕が存在する企業のなかで、どのような右腕のいる企業が売上などの経営パフォーマンスがよいかを見るわけである。

##### （ ）売上

表6の(1)欄に、売上の結果がある。従業員数が多いほど社齡が若いほど、経営者の年齢が若いほど売上は多い。さて右腕の属性の結果をみると、まず右腕が男女いずれでも関係ない。また右腕の勤続年数も有意でない。右腕の年齢は負で有意なので、若い右腕のほうがよい。右腕の学歴は文系大卒（院卒含む）が1%水準で正で有意、理系大卒（院卒含む）が10%水準で負で有意である（中卒・高卒ベース）。

規模別に推定した結果によると、性ダミーが30人以上の企業でのみ、5%水準で負で有意、すなわち男性の右腕のほうが売上が低い。右腕の年齢は10～29人規模でのみ有意でないが、その他の規模では5%水準で負で有意である。

右腕の勤続年数は、10人以上の規模で5%水準で負で有意である。右腕の学歴は、30人以上ではすべて有意でなく、10～29人規模で文系大卒（5%水準）、理系大卒（10%水準）が正で有意、10人未満で文系大卒が1%水準で正で有意である。

まとめると、右腕は若いほど勤続年数が短いほど（10人未満除く）、文系の大卒であるほど（30人以上除く）売上に貢献している。

##### （ ）利益

同じ推定を利益について行くと、売上と同じように右腕の年齢が負で有意、右腕の学歴で文系大卒が正で有意となる（表6の(2)欄）。勤続年数はきいていない。

規模別にみると、有意な変数は少なく、10～29人規模で文系大卒（10%水準）、理系大卒（1%水準）が正で有意、10人未満で右腕の年齢が負で有意（5%水準）である。

勤続年数をのぞいて、売上の結果とほぼ同じである。

以下、4節で詳しく分析する競争力と事業拡大方針についての、同じ分析結果を表6の(3)(4)欄に掲載しておき、説明は4節で行う。

( ) 経営者と右腕の学歴

経営者の学歴と右腕の学歴は、どのような関係にあるだろうか。右腕が存在する企業で、経営者と右腕の学歴のわかる1810社についてみてみよう。社長の学歴として少ない専門・専修学校(5.7%)、短大・高専卒(2.8%)をのぞいた両者のマトリクスを表7でみよう。

表7 社長の学歴と右腕の学歴の関係

社長の学歴 \ 右腕の学歴	中・高卒	専門・専修 短大・高専	文系大卒	理系大卒	N
中・高卒	28.8 64.5	3.1 9.3	8.6 19.3	3.1 6.9	809
文系大卒	14.9 45.0	3.2 9.7	12.8 38.6	2.1 6.4	
理系大卒	5.5 42.3	1.4 11.1	3.0 23.5	2.9 22.2	234
%	53.8	10.4	26.6	8.8	

注) 上段が全体に占める割合(%)。

下段が行に占める割合(%)。

社長の専門・専修・短大・高専卒の数値は除く。学歴の「その他」の数値は除く。

同学歴の組み合わせが多いが、中・高卒の社長より学歴の高い右腕のいる企業が約3分の1、大卒の社長より学歴の低い右腕のいる企業が半分以上いる。

また文系大卒の社長は文系大卒の右腕が多く、理系大卒の右腕は平均よりも少ない。理系大卒の社長は、理系大卒の右腕が22.2%と平均を大きく上回り、逆に、文系大卒の右腕は23.5%と平均を下回る。少なくとも大卒の社長は、自分の分野を補う右腕というより、自分と同じような出身の右腕を好んでいる。

問題は、どの組み合わせが、これまで分析した経営パフォーマンスに効果的かである。2つの方法で確かめてみよう。1つはサンプル数のあるていど多い組合せにおけるその企業の経営パフォーマンスを測る。経営パフォーマンスのスコアの平均と標準偏差を求める。もう1つの方法は、社長の学歴別に、先に行った順序プロビット分析を行ってみる。

表8が学歴の組合せ別の経営パフォーマンスの平均と標準偏差である。これによると、

- 1) まず社長が理系大学で右腕が文系大卒の組合せがスコアの点数が高い。この10のグループのなかで売上、利益、競争力が第1位である。理系大卒の社長には、文系大卒の右腕があうといえよう。
- 2) つぎに社長が中・高卒のばあい、4つのスコアとも中・高卒 < 専門・専修卒 < 文系大卒 < 理系大卒の順となっている。中・高卒の社長には理系大卒があうといえよう。
- 3) 文系大卒が社長の場合、右腕が文系大卒のときが4つのスコアとも高い。文系同士があうといえよう。

表9-1、表9-2が順序プロビットによる結果で、つぎのようにまとめられる。

- 1) 社長が中・高卒の場合、売上についてのみ文系大卒の右腕の効果がある。
- 2) 社長が専門・専修学校卒の場合、競争力について短大・高専卒、理系大卒の右腕が、事業拡大について専門・専修卒、文系大卒、理系大卒の右腕の効果がある。
- 3) 社長が短大・高専卒の場合、事業拡大について短大・高専卒の効果があるが、競争力については文系大卒の右腕はマイナスの効果をもつ。
- 4) 社長が文系大卒の場合、売上において文系大卒の右腕の効果があり、事業拡大意欲において短大・高専卒の右腕の効果がある。
- 5) 社長が理系大卒の場合、売上と競争力において文系大卒の右腕の効果があり、利益において短大・高専卒と理系大卒の右腕の効果がある。

この2つの分析の結果から、文系大卒の社長は、右腕も文系大卒が多く、そのほうが経営パフォーマンスが高い、ということが一つ言える。二つめに言えることは、理系大卒の社長は、相対的に右腕も理系大卒であることが多いが、経営パフォーマンスについては、むしろ右腕が文系大卒のほうが良い可能性がある<sup>2)</sup>。三つめは中・高卒の社長をはじめとして、自分と同じ学歴の右腕よりも、高い学歴の右腕のほうが経営パフォーマンスが高い可能性が大きいことである。

#### 右腕の採用方針や勤続年数

表6によれば、売上と利益について右腕の勤続年数はマイナスだが有意ではなかった。有意ではないがマイナスということは最近、入社した右腕のほうが経営パフォーマンスに効果がありそうだということである。

右腕の勤続年数については、最初から即戦力としての右腕として採用したか、あるていど経ってから、右腕に育ったのかも関連している。ゆえに右腕の勤続そのものの効果を右腕の採用方針を分けなければならない。そこで、右腕の年齢、勤続のほかはその右腕の採用方針（はじめから右腕として採用したのか、社内で育って右腕になったのか）を説明変数に加えて順序プロビット分析を行った。結果は表10のとおりである。

採用方針でコントロールしても右腕の勤続年数は負で有意であるから、最近入社した右腕のほうが経営業績に効果をあげていることがわかる。また採用方針ダミーをみると、売上には何もきいていないが、利益については、「はじめから右腕として社外採用」と「はじめから右腕として出向・転籍」が正で有意である。最初から即戦力としての右腕を採用し、その右腕の勤続が短いほど利益が伸びていることがわかる。

---

<sup>2)</sup> 経常利益は理系大卒が正で有意（短大・高専卒）であり、文系大卒は有意でないため、経常利益を重視すれば異なる解釈になる。

表 10 右腕の採用方針と経営パフォーマンス

	売上	利益	競争力	事業拡大方針
従業員数		+(***)	+(***)	+(**)
社齢	-(**)	-(*)		-(**)
経営者年齢				
右腕年齢	-(***)	-(**)	+(***)	
右腕の勤続	-(*)		-(***)	
採用方針ダミー	-(*)	-(**)		-(***)
・中途育成				
・即戦力新卒採用				
・即戦力社外研修				
・出向・転籍		+(*)		
・その他		+(*)	+(**)	
産業ダミー				
製造業				
運輸・通信業				
卸小売業、飲料				
サービス業	+(**)	+(***)		
その他	+(***)	+(***)		+(**)
疑似決定係数	0.0323	0.0362	0.0146	0.0282
サンプル数	1052	1040	1063	1064

注)・\*\*\*1%水準有意、\*\*5%水準有意、\*10%水準有意

・空欄は有意でない

・「採用方針ダミー」は「新卒で採用した人材が、その後右腕に育った」がベース。「中途育成」は「中途採用した人材が、その後右腕に育った」。「即戦力新卒採用」は「はじめから右腕として育てるつもりで採用し育てた」。「即戦力社外採用」は「はじめから右腕として社外から採用した」。「出向・転籍」は「はじめから右腕として出向や転籍で受け入れた」。

#### 4 経営戦略と右腕の関係

##### (1) 現在の競争力

競争力(経営者自らが考えるものだが)と右腕の存在は、どのような関係にあるのだろうか。表 1 から、おおむね右腕のいる企業ほど競争力が強いと感じているが、ここでは厳密な手法で分析してみよう。

同業同規模の他社と比べての競争力の回答について、「強い」4、「まあまあ」3、「弱い」2、「わからない」1として順序プロビットで推定した。説明変数は、企業業績のときの分析のものと同じである。

推定結果(表 11)をみると、経営業績の推定結果とほぼ同じである。まず右腕の存在は有意に正である。そして規模が大きいほど、経営者の年齢が若いほど競争力は強いと自負している。ただし経営業績では負にきいていた社齢が有意でない。経営業績では、新しい会社ほどよくても、競争力への自信までには、つながってないということであろう。

規模別にみても、すべての規模において1%水準で正で有意である。右腕の存在は競争力に対する自信と強く関係している。

同じ推定作業を右腕のタイプ別に行う。共同経営者、社員、家族を含む親族のそれぞれのダミーを入れた。表 11 の (2) 欄でみると、3 つのタイプのすべての右腕において、1%水準で有意に正である。

規模別にみても、表 12 にみられるように、30 人以上の共同経営者をのぞき、すべて正で有意である。

表 12 規模別右腕のタイプと競争力

	30 人以上	10 - 29 人	10 人未満
共同経営者		+(*)	+(**)
社員	+(***)	+(***)	+(***)
親族	+(***)	+(***)	+(***)

注) \*\*\*1%水準有意、\*\*5%水準有意、\*10%水準有意  
空欄は有意でない

右腕の属性別には、表 6 の(3)欄をみればわかる。競争力については、従業員数が多いほど経営者の年齢が若いほど強い。そして右腕の性や学歴は関係なく、右腕の年齢が若いほど勤続が長いほど競争力は強い。

規模別にみると、右腕の変数で有意なものは少なく、30 人以上規模で右腕の年齢が若いほど競争力が強く(1%水準)、10 - 29 人規模で右腕の年齢が負で有意(5%水準)、右腕の文系大卒が正で有意(10%水準)である。

3 節での売上や利益における結果と異なり、勤続年数が正で有意になっている。勤続の長い右腕でなくて競争力に自信をもつもてにはいたらない。「ベンチマーキング」による仮説があてはまるかもしれない。

## (2) 事業拡大方針

今後の経営方針と右腕の関係をみよう。表 13 が推定の結果である。規模が大きいほど、経営者の年齢が若いほど、会社が若いほど事業拡大への意欲は強い。そして右腕の存在も 1%水準で正で有意である。右腕がいるから事業が拡大できる。規模別にみても、30 人以上と 10 人未満では 5%水準だが、10 - 29 人では 1%水準で有意である。

右腕のタイプ別に推定すると(表 13 の(2)欄)、どのタイプの右腕も 1%水準で正で有意である。規模別にみると、表 14 のとおりで、右腕の社員は、すべての規模で正で有意である。共同経営者は 30 人以上で、親族は 10 - 29 人で有意でない。

表 14 規模別右腕のタイプと事業拡大方針

	30 人以上	10 - 29 人	10 人未満
共同経営者		+(*)	+(*)
社員	+(***)	+(***)	+(**)
親族	+(***)		+(**)

表 6 の(4)欄で事業拡大方針と右腕の属性との関係を見ると、右腕が女性で、年齢が若く、勤続が短く、文系の大卒であるほど事業拡大意欲が強い(5%水準)。

規模別にみると、30人以上では右腕の年齢が負で有意（5%水準）、10 - 29人規模では、右腕の勤続が負で有意（1%水準）、文系大卒が正で有意（5%水準）、10人未満で性ダミーが負で有意（5%水準）である。

事業拡大意欲については、経営業績における結果とほぼ似た結果になっている。

## 5 右腕がいない企業

右腕のいない企業が4分の1あったが、そのうち、どのような企業が右腕としての人材を望んでいるかどうかをみる。965社のうち「右腕が欲しい」経営者が72.7%、「とくに欲しくない」経営者が23.7%である。

右腕がほしい具体的な理由に以下のようなものが多かった。

	右腕となる人材がほしい理由
1)	エリア拡大、事業規模の拡大により 資金調達から日常業務全般の管理が必要となった為
2)	企業規模が拡大し、日常業務全般の管理を責任持って行って欲しい
3)	企業拡大により業務全般及び戦略の提案など将来に向けてシステムの感性に富んでいる人材
4)	店舗が多くなったので管理できる人材が必要
5)	トップセールスに力を入れたいが、日常業務全般を管理できる人材がいない為会社を出れない。
6)	営業エリア拡大にともないサブとしてサポートしてもらいたいから
7)	公的業務が多忙の為日常業務を管理できる人材が必要
8)	企業規模が拡大（市役所より指名業者として受注）し、日常業務多くなり全般を管理できる人材の登用を近い将来必要とされる。
9)	日々に追われる仕事が多く、様々な情報や施設など自分で確かめることができない。出来るだけの経験と知識を得たい（経営をしていく為に）
10)	社長の個人商店から早く脱却したい

企業拡大により経営者一人ではうまくいかず、自分と同程度の業務管理ができる人材がほしい、といった趣旨のようである。

そこで、右腕を希望している企業を1、希望していない企業を0として、プロビット分析をおこなった。説明変数は、従業員規模、社齢、経営者年齢、産業ダミー、そして従業員の増加率である。最後の増加率は、ここ2年間のもの（nobi）と1年間のもの（nobi2）を用いた。ところが表15の(1)(2)欄にみられるように、経営者年齢のみが負で有意である。つまり若い経営者ほど、右腕に対するニーズが強い。しかし、従業員増加率は、有意でなく、しかも係数は負である。従業員規模別に同じ推定をおこなっても、すべて有意でない。またほとんどの規模で係数は負だが、5 - 9人規模で、どちらの増加率も係数が正になっている。

企業がある規模をこえると、やはり社長1人では立ち回らず、右腕を必要とする、という仮説が考えられるが、この推定結果では、うまく出ていない。おそらく過去の従業員の増加率よりも、これからの規模拡大のほうが関係しているためであろう。ただ、5 - 9人規模で、有意ではないが係数が仮説どおり正となっている。従業員規模が10人をこえそ

うなときに、右腕を必要とする切迫感がわいてくるのかもしれない。

過去の雇用者の伸びでなく、これからの雇用の伸びをはかるものとして事業拡大意欲を用いてみよう。今後の経営方針で、「事業拡大する」を1、「それ以外」(現状維持、事業縮小、わからない)を0としたダミー変数を作成して、順序プロビットを行う。結果は表15の(3)欄で「事業拡大意欲」ダミーは正で1%水準で有意である。さきの自由記述にみられるように、事業を拡大しようとするときに右腕が必要とされる。

## 6 まとめ

中小企業において右腕の存在が、どのように経営業績や経営戦略に関係しているかを分析した。4社に3社右腕が存在するが、右腕のいる企業は、いない企業において、売上や経常利益に貢献し、事業拡大も強く、競争力にも自信をもっている。

とくに右腕が親族以外の社員のときに効果があり、文系大卒の右腕がよい。年齢は若いほどよく、はじめから右腕として中途や出向・転籍で採用したケースで経営パフォーマンスがよい。右腕のいない企業でも、事業拡大意欲の強い企業ほど右腕を望んでいる。「右腕」の労働市場の発展・充実が一つの政策課題である。

## 参考文献)

- 川喜多喬 [1992] 「創業型製造業における人材問題と人材育成」 日本労働研究機構 『創業型製造業における雇用行動と人材育成』 (調査研究調査書第17号)
- 富田安信 [2000] 「中小企業における右腕従業員: そのキャリアと貢献度」 日本経済学会報告論文
- ロバート・C・キャンプ [1996] 『ビジネス・プロセス・ベンチマーキング』 (高橋智弘監訳) 生産性出版
- 中小企業総合研究機構 [2000] 『中小企業技術人材育成研究報告書』 99 - 2

表1 「右腕」の有無と競争力や経営業績

(%)

		【競争力】				
	合計	強い	まあまあ	弱い	わからない	無回答
合計	4119	15.5	62.9	14.6	6.3	0.7
いる	3055	17.6	64.9	11.3	5.6	0.5
いない	1007	9.0	57.9	24.1	8.2	0.7
無回答	57	15.8	42.1	22.8	7.0	12.3
		【今後の経営方針】				
	合計	事業を拡大する	現状維持	事業を縮小する	わからない	無回答
合計	4119	41.2	50.8	3.2	4.1	0.7
いる	3055	43.2	50.0	2.7	3.5	0.6
いない	1007	35.7	53.7	4.7	5.5	0.5
無回答	57	36.8	42.1	5.3	8.8	7.0
		【業績売上】				
	合計	増収	横ばい	減収	無回答	
合計	4119	15.9	26.8	43.6	13.7	
いる	3055	16.4	26.3	41.9	15.4	
いない	1007	14.1	28.2	49.0	8.7	
無回答	57	17.5	33.3	36.8	12.3	

表2 売上の伸び (全サンプル)

売上の伸び	(1)			(2)			(3)		
	全 体			30人以上			10 - 29人		
	係数	擬似値		係数	擬似値		係数	擬似値	
従業員数	.0017	1.855	*	.0005	0.298		.011	2.023	**
社  齢	-.0044	-5.430	***	-.0059	-3.501	***	-.0022	-1.905	*
経営者年齢	-.0107	-5.167	***	-.011	-2.891	***	-.0139	-4.187	***
右腕の有無	.168	3.550	***	.2043	2.084	**	.2600	3.378	***
<産業ダミー>									
製造業	.0005	0.009		.0881	0.776		-.2432	-2.585	**
運輸・通信業	-.2619	-2.717	***	-.2080	-1.410		-.2573	-1.721	*
卸・小売業,飲食店	.0808	1.358		.060	0.480		-.0661	-0.692	
サービス業	.2043	3.191	***	.2788	2.244	**	.1461	1.462	
その他	.3801	3.952	***	.3249	1.408		.4001	2.653	***
<売上ダミー>									
減収	-.5211			-.6052			-.4395		
横ばい	.3874			.315			.4123		
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000			0.0000			0.000		
擬似決定係数	0.0167			0.0204			0.0235		
対数尤度	-3182.901			-901.923			-1272.585		
サンプル数	3173			903			1286		
(4)									
10人未満									
	係数	擬似値							
従業員数	.0305	1.855	*						
社  齢	-.0070	-4.597	***						
経営者年齢	-.0064	-1.715	*						
右腕の有無	.0365	0.462							
<産業ダミー>									
製造業	.3081	2.586	**						
運輸・通信業	-.8165	-2.277	**						
卸・小売業,飲食店	.2744	2.812	***						
サービス業	.2284	1.995	**						
その他	.4182	2.772	***						
<売上ダミー>									
減収	-.2456								
横ばい	.7521								
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000								
擬似決定係数	0.0246								
対数尤度	-984.822								
サンプル数	984								

注1) 売上の伸び(前々期 前期)の回答について、増収「3」、横ばい「2」、減収「1」とした順序プロビットで推定。

注2) \*\*\* 1%水準有意

\*\* 5%水準有意

\* 10%水準有意

注3) 産業ダミーは建設業がベース

表3 経常利益の伸び (全サンプル)

経常利益の伸び	(1)			(2)			(3)		
	全 体			30人以上			10 - 29人		
	係数	擬似値		係数	擬似値		係数	擬似値	
従業員数	.0033	3.433	***	.0007	0.401		.0156	2.674	***
社  齢	-.0033	-4.095	***	-.0031	-1.877	*	-.0017	-1.438	
経営者年齢	-.0106	-5.032	***	-.0138	-3.566	***	-.0106	-3.164	***
右腕の有無	.115	2.410	**	.1481	1.505		.1596	2.061	**
<産業ダミー>									
製造業	.0471	0.763		.1686	1.483		-.1220	-1.288	
運輸・通信業	-2.433	-2.511	**	-.1005	-0.684		-.3542	-2.328	***
卸・小売業,飲食店	.0652	1.079		.0155	0.123		.0053	0.055	
サービス業	.2240	3.442	***	.2768	2.210	**	.1797	1.765	*
その他	.4059	4.204	***	.5044	2.183	**	.3868	2.567	**
<売上ダミー>									
減益	-.4046			-.6419			-.1480		
横ばい	.5058			.2738			.6801		
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000			0.0003			0.000		
擬似決定係数	0.0147			0.0169			0.0173		
対数尤度	-3088.018			-896.639			-1246.350		
サンプル数	3135			897			1271		
(4)									
10人未満									
	係数	擬似値							
従業員数	.0266	1.578							
社  齢	-.0067	-4.323	***						
経営者年齢	-.0071	-1.866	*						
右腕の有無	.0144	0.178							
<産業ダミー>									
製造業	.1865	1.525							
運輸・通信業	-.6084	-1.735	*						
卸・小売業,飲食店	.2040	2.038	**						
サービス業	.2666	2.284	**						
その他	.4152	2.723	***						
<利益ダミー>									
減益	-.2268								
横ばい	.8132								
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000								
擬似決定係数	0.0224								
対数尤度	-925.794								
サンプル数	967								

注1) 経常利益の伸び(前々期 前期)の回答について、増益「3」、横ばい「2」、減益「1」とした順序プロビットで推定。

注2) \*\*\* 1%水準有意

\*\* 5%水準有意

\* 10%水準有意

注3) 産業ダミーは建設業がベース

表5 売上の伸び (開業者)

売上の伸び			
	係数	擬似値	
従業員数	.0043	2.365	**
社齡	-.0035	-1.662	*
経営者年齢	-.0208	-5.554	***
<右腕ダミー>			
共同経営者	.1786	1.252	
社員	.1429	1.737	*
親族	.1328	1.507	
<産業ダミー>			
製造業	.1814	1.867	*
運輸・通信業	-.2526	-1.620	
卸・小売業,飲食店	.166	1.835	*
サービス業	.1481	1.549	
その他	.674	4.276	***
<売上ダミー>			
減収	-1.0286		
横ばい	-.2134		
モデルの適合度(Pr>chi2)	0.0000		
擬似決定係数	0.0282		
対数尤度	-1308.869		
サンプル数	1287		

注1) 売上の伸び(前々期 前期)の回答について、  
増収「3」、横ばい「2」、減収「1」とした順序プロビットで推定。

注2) \*\*\* 1%水準有意

\*\* 5%水準有意

\* 10%水準有意

注3) 産業ダミーは建設業がベース

表6 右腕の属性と経営業績 経営戦略

	(1)			(2)			(3)		
	売上		係数	利益		係数	競争力		
	係数	擬似値		係数	擬似値		係数	擬似値	
従業員数	.0456	8.337	***	.0290	5.476	***	.0161	3.145	***
社齢	-.0036	-2.838	***	-.0029	-2.285	**	-.0005	-0.426	
経営者年齢	-.0446	-8.331	***	-.0254	-4.925	***	-.0115	-2.333	**
<右腕ダミー>									
右腕の性ダミー	-.1310	-0.984		.0315	0.230		-.1464	-1.124	
右腕年齢	-.0128	-3.509	***	-.0095	-2.591	**	-.0114	-3.224	***
右腕勤続	-.0041	-1.182		-.0037	-1.052		.0062	1.851	*
<右腕学歴ダミー>									
専門・専修卒	.1403	1.159		-.0834	-0.667		.0581	0.488	
短大・高専卒	.0881	0.476		.08	0.436		.2457	1.369	
文系大卒	.2777	3.683	***	.2155	2.856	***	.0985	1.333	
理系大卒	.2236	1.898	*	.2715	2.319	**	.1092	0.955	
その他	.1998	0.305		.3013	0.459		-.5366	-0.887	
モデルの適合度(Pr>chi	0.0000			0.0000			0.0020		
擬似決定係数	0.0485			0.0252			0.0106		
対数尤度	-1382.667			-1367.910			-1374.432		
サンプル数	1392			1377			1402		
	(4)								
	事業拡大方針								
	係数	擬似値							
従業員数	.0345	6.117	***						
社齢	-.0037	-3.052	***						
経営者年齢	-.0309	-5.737	***						
<右腕ダミー>									
右腕の性ダミー	-.2700	-1.971	**						
右腕年齢	-.0075	-2.062	**						
右腕勤続	-.0127	-3.726	**						
<右腕学歴ダミー>									
専門・専修卒	.0304	0.247							
短大・高専卒	-.0609	-0.327							
文系大卒	.1810	2.345	**						
理系大卒	.0498	0.422							
その他	-.2921	-0.432							
モデルの適合度(Pr>chi	0.0000								
擬似決定係数	0.0409								
対数尤度	-1218.479								
サンプル数	1404								

注1) たとえば売上の伸び(前々期 前期)の回答については、増収<sub>3</sub>、横ばい<sub>2</sub>、減収<sub>1</sub>とした順序プロビットで推定。  
 (2)(3)(4)については、表3 表7、表9の注を参照。

注2) \*\*\* 1%水準有意  
 \*\* 5%水準有意  
 \* 10%水準有意

注3) 産業ダミーでコントロールしているが、結果は省略。

注4) 右腕の性ダミーは、男=1、女=0。

注5) 右腕の学歴ダミーは、中卒・高卒がベース。

表11 競争力の決定要因

	(1)			(2)		
	係数	擬似値		係数	擬似値	
従業員数	.0206	5.372	***	.0200	5.133	***
社齡	-.0004	-0.553		-.0006	-0.717	
経営者年齢	-.0165	-4.453	***	-.0160	-4.273	***
<右腕ダミー>						
右腕の有無	.3804	8.348	***			
共同経営者				.3698	4.269	***
社員				.4384	8.649	***
親族				.3541	6.489	***
<産業ダミー>						
製造業	.0537	0.915		.0678	1.132	
運輸・通信業	-.1413	-1.596		-.1409	-1.562	
卸・小売業,飲食店	.0992	1.743	*	.1162	2.010	**
サービス業	.0097	0.156		.0173	0.273	
その他	.0605	0.639		.063	0.662	
競争力ダミー						
わからない	-1.1232			-1.1105		
弱い	-.4052			-.39200		
まあまあ	1.4810			1.4861		
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000			0.0000		
擬似決定係数	0.0184			0.0202		
対数尤度	-3311.217			-3223.171		
サンプル数	3258			3159		

注1) 自らの会社の競争力に対する回答について、  
強い「4、まあまあ」3、弱い「2、わからない」1とした順序プロビットで推定。

注2) \*\*\* 1%水準有意

\*\* 5%水準有意

\* 10%水準有意

注3) 産業ダミーは建設業がベース

表13 事業拡大方針の決定要因

	(1)			(2)		
	係数	擬似値		係数	擬似値	
従業員数	.0374	9.057	***	.0347	8.320	***
社齡	-.0043	-5.563	***	-.0046	-5.717	***
経営者年齢	-.0344	-8.725	***	-.0326	-8.167	***
<右腕ダミー>						
右腕の有無	.2208	4.749	***			
共同経営者				.2516	2.809	***
社員				.2801	5.407	***
親族				.1918	3.443	***
<産業ダミー>						
製造業	.0843	1.409		.0890	1.455	
運輸・通信業	.0090	0.100		-.0427	-0.464	
卸・小売業,飲食店	.3127	5.316	***	.3126	5.232	***
サービス業	.1781	2.785	***	.1863	2.872	***
その他	.3586	3.647	***	.3746	3.782	***
<拡大ダミー>						
わからない	-1.5541			-1.5604		
事業縮小	-1.2877			-1.2991		
現状維持	.4753			.4643		
モデルの適合度(Pr>chi)	0.0000			0.0000		
擬似決定係数	0.0293			0.0306		
対数尤度	-2993.049			-2903.915		
サンプル数	3259			3164		

- 注1) 今後の経営方針に対する回答について、  
事業拡大「4」、現状維持「3」、事業縮小「2」、わからない「1」とした順序プロビットで推定。
- 注2) \*\*\* 1%水準有意  
\*\* 5%水準有意  
\* 10%水準有意
- 注3) 産業ダミーは建設業がベース

表7

右腕の学歴 社長の学歴	中・高卒	専門・専修 短大・高専	文系大卒	理系大卒	N
中・高卒	28.8 64.5	3.1 9.3	8.6 19.3	3.1 6.9	809
文系大卒	14.9 45.0	3.2 9.7	12.8 38.6	2.1 6.4	598
理系大卒	5.5 42.3	1.4 11.1	3.0 23.5	2.9 22.2	234
%	53.8	10.4	26.6	8.8	1810

注) 上段が全体に占める割合 (%)、  
 下段が行に占める割合 (%)、  
 社長の専門・専修・短大・高専卒の数值は除く。学歴の「その他」の数值は除く。

表8 学歴の組合せ別経営パフォーマンスのスコア

	社長の学歴	右腕の学歴	サンプル数	売上スコア		利益スコア		競争力スコア		事業拡大スコア	
				平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
1	中 高卒	中 高卒	448 ~ 524	1.66	0.76	1.59	0.73	2.94	0.79	3.33	0.70
2		専門 専修卒	48 ~ 55	1.76	0.75	1.48	0.62	3.02	0.65	3.51	0.63
3		文系大卒	131 ~ 155	1.81	0.84	1.76	0.79	3.06	0.66	3.45	0.61
4		理系大卒	48 ~ 56	1.84	0.87	1.83	0.81	3.09	0.62	3.46	0.60
5	文系大卒	中 高卒	238 ~ 271	1.63	0.76	1.63	0.76	2.98	0.66	3.34	0.69
6		文系大卒	189 ~ 229	1.83	0.83	1.81	0.81	3.03	0.63	3.46	0.64
7		理系大卒	28 ~ 39	1.76	0.83	1.75	0.80	2.95	0.65	3.21	0.92
8	理系大卒	中 高卒	83 ~ 99	1.60	0.75	1.65	0.77	2.91	0.62	3.28	0.74
9		文系大卒	46 ~ 55	2.07	0.83	1.93	0.83	3.11	0.66	3.45	0.69
10		理系大卒	40 ~ 53	1.78	0.88	1.90	0.84	2.94	0.66	3.47	0.61

注 )各スコアについては、本文または表2、表3、表7、表9、の注 )を参照。

表9-1 経営者の学歴別右腕の属性と経営業績

経営者の学歴	売 上					利 益				
	中・高卒	専門・専修卒	短大・高専卒	文系大卒	理系大卒	中・高卒	専門・専修卒	短大・高専卒	文系大卒	理系大卒
従業員数	+(***)	+(***)	+(**)	+(***)	+(**)	+(***)	+(***)	+(**)	+(**)	+(*)
社 齢				-(**)					-(***)	
経営者年齢	-(***)	-(***)	-(***)	-(***)	-(***)	-(***)	-(***)	-(*)	-(**)	-(*)
<右腕ダミー>										
右腕の性ダミー										
右腕年齢	-(**)	-(***)					-(*)		-(**)	
右腕勤続								-(*)		
<右腕学歴ダミー>										
専門・専修卒										
短大・高専卒										+(*)
文系大卒	+(*)			+(**)	+(**)					
理系大卒										+(*)
その他										
モデルの適合度(Pr>chi2)	0.0001	0.0003	0.0004	0.0000	0.0061	0.0005	0.0445	0.0405	0.0001	0.0847
擬似決定係数	0.0289	0.1982	0.4177	0.0689	0.0706	0.026	0.1185	0.2726	0.0378	0.0484
対数尤度	-623.43	-70.342	-22.36	-435.72	-172.46	-593.43	-74.63	-25.32	-443.21	-175.57
サンプル数	626	80	36	450	176	616	80	36	448	173

注1)産業ではコントロールしていない。

注2)右腕の性ダミーは、男=1、女=0。

注3)右腕の学歴ダミーは、中卒・高卒がベース。

表9-2 経営者の学歴別右腕の属性と経営戦略

経営者の学歴	競争力					事業拡大				
	中・高卒	専門・専修卒	短大・高専卒	文系大卒	理系大卒	中・高卒	専門・専修卒	短大・高専卒	文系大卒	理系大卒
従業員数	+(***)	+(**)				+(***)	+(*)		+(**)	+(**)
社齡			-(**)					-(**)	-(**)	
経営者年齢	-(*)					-(***)	-(*)		-(**)	-(**)
<右腕ダミー>										
右腕の性ダミー					-(*)	-(**)				
右腕年齢				-(***)				+(***)		-(**)
右腕勤続		+(*)				-(*)		-(**)	-(**)	
<右腕学歴ダミー>										
専門・専修卒							+(**)			
短大・高専卒		+(*)						+(*)	+(*)	
文系大卒			-(**)		+(**)		+(**)	+(**)		
理系大卒		+(**)					+(**)			
その他										
F <sub>1</sub> の適合度(Pr>chi	0.0373	0.0192	0.4379	0.1454	0.1688	0.0000	0.0137	0.0027	0.0000	0.0137
擬似決定係数	0.0149	0.1316	0.1515	0.0172	0.0464	0.0365	0.1956	0.4060	0.0523	0.0737
対数尤度	-635.43	-75.06	-28.09	-419.13	-157.15	-552.52	-48.92	-19.71	-393.33	-149.41
サンプル数	633	81	36	451	177	634	81	36	452	177

\*\*\* 1%水準有意  
 \*\* 5%水準有意  
 \* 10%水準有意

表15 右腕の希望の決定要因

	(1)		(2)		(3)	
	係数	擬似値	係数	擬似値	係数	擬似値
従業員数	-.0021	-0.830	-.0023	-0.940	-.0024	-0.955
社齡	.0016	0.771	.0019	0.928	.0029	1.368
経営者年齢	-.0105	-2.046 **	-.0102	-2.003 **	-.0081	-1.546
2年間の雇用増加率	-.1061	-1.079			-.1758	-1.592
1年間の雇用増加率			-.0605	-0.341		
事業拡大意欲					.5799	5.156 ***
<産業ダミー>						
製造業	.0064	0.044	.0259	0.179	-.0161	-0.109
運輸・通信業	.2557	1.032	.2815	1.137	.2715	1.070
卸・小売業,飲食店	-.0309	-0.221	-.0202	-0.146	-.0935	-0.655
サービス業	.0314	0.221	.0599	0.176	-.0383	-0.252
その他	-.1528	-0.703	-.1629	-0.758	-.1763	-0.800
定数項	1.2287	4.235 ***	1.185	4.096 ***	.9256	3.086 ***
モデルの適合度(Pr>chi)	0.4175		0.4973		0.0000	
擬似決定係数	0.0102		0.0092		0.0413	
対数尤度	-448.6042		-453.1550		-433.1580	
サンプル数	804		807		803	

注1) 自らの会社の競争力に対する回答について、  
 強い」4、まあまあ」3、弱い」2、わからない」1とした  
 順序プロビットで推定

注2) \*\*\* 1%水準有意

\*\* 5%水準有意

\* 10%水準有意

注3) 産業ダミーは建設業がベース

表10 右腕の採用方針と経営パフォーマンス

	売上	利益	競争力	事業拡大方針
従業員数		+(**)	+(***)	+(**)
社齢	-(**)	-(*)		-(**)
経営者年齢	-(**)	-(**)	+(***)	
右腕年齢	-(*)		-(**)	
右腕の勤続	-(*)	-(**)		-(***)
採用方針ダミー				
・中途育成				
・即戦力新卒採用				
・即戦力社外研修		+(*)		
・出向・転籍		+(*)	+(**)	
・その他				
産業ダミー				
製造業				
運輸・通信業				
卸小売業、飲料				
サービス業				
その他	+(**)	+(**)		
その他	+(***)	+(**)		+(**)
疑似決定係数	0.0323	0.0362	0.0146	0.0282
サンプル数	1052	1040	1063	1064

\*\*\*1%水準有意、\*\*5%水準有意、\*10%水準有意

・空欄は有意でない

・「採用方針ダミー」は「新卒で採用した人材が、その後右腕に育った」がベース。「中途育成」は「中途採用した人材が、その後右腕に育った」。「即戦力新卒採用」は「はじめから右腕として育てるつもりで採用し育てた」。「即戦力社外採用」は「はじめから右腕として社外から採用した」。「出向・転籍」は「はじめから右腕として出向や転籍で受け入れた」