

中小企業経営者における職業性ストレス要因

—半構造化面接を用いて—

栗岡 住子、亀井 克之、尾久 裕紀、
馬ノ段 梨乃、オリヴィエ・トレス

要旨：

中小企業経営者の高いストレス状態は経営に影響するリスクがあるが、行政によるメンタルヘルス対策は行われておらず、実態も明らかにされていない。そこで、中小企業経営者の職業性ストレス要因の特性を明らかにすることを目的に、19名の中小企業経営者にインタビュー調査を実施した。その結果、労働者の職業性ストレス要因とは異なる、中小企業経営者の職業性ストレス要因の5つの特性を認めた。中小企業経営者の仕事のストレス要因としては【経済的な問題】が、仕事外の要因としては【健康問題】が、ストレス緩和要因としては【支援(相談相手)】、個人要因としては【信念・理念】、ストレス要因によるアウトカム(反応)としては【社会的孤立】が明らかになった。これらの分析で明らかになった中小企業経営者の職業性ストレス要因の特性にもとづき中小企業経営者の職業性ストレスの評価尺度の開発を検討した。

Key Word: 中小企業経営者、職業性ストレス、半構造化面接、ストレス評価尺度、メンタルヘルス、健康

1. はじめに

2016年度における我が国の中小企業経営者は357.8万人であり(中小企業白書, 2019)、ストレスがあると回答した中小企業経営者は77.0%(椎原ら, 2008)と、労働者の58%(厚生労働省, 2019)よりも高い。経営者の自殺者数は2019年では年間1,410人で、自殺の原因・動機が健康問題と特定された者は、経済・生活問題に次いで467人と33%を占めた(自殺白書, 2019)。Cocker et al. (2012)は、中小企業経営者の高いストレスは、アブセンティーズム(健康問題全般による休業)およびプレゼンティーズム(出勤しているが健康問題により労働遂行能力が低下している状態)と強く関連することを報告しており、「自分自身のメンタルヘルスが経営に影響を与える」と考えている中小企業の経営者は71.3%と高い

(石埜ら, 2009)。このように、中小企業経営者はメンタルヘルス不調のリスクが高いうえ、経営者のストレスは経営に直結する(尾久, 2016a)と考えられるが、法律に基づくメンタルヘルス対策が充実している労働者と異なり、行政等による対策は行われていない。

このような実態から、中小企業経営者の高い職業性ストレス(労働環境からの要求が労働者の対応能力[または管理能力]を超えた場合に経験されるもの)に対しては何らかの対策が必要であると考えられるが、中小企業経営者の職業性ストレスに関する研究はわずかであり、それらの研究は調査対象者数が少ないうえに、研究ごとに異なる評価尺度を使用しているため評価は一定していない。

また、我が国では労働安全衛生法に基づき常時使用する全労働者に対して、職業性ストレス簡易調査票(下光, 2000)を使った調査が事業者によって実施され、評価基準も統一されている。しかし、労働者向けに作成された職業性ストレス簡易調査票を用いた、中小企業経営者に対する調査結果では、ストレスが低い結果であったことから(栗岡ら, 2019)、中小企業経営者と労働者とは、評価するストレス要因が異なる可能性があると考えられる。

中小企業経営者のストレス要因の評価を適切に行うためには、労働者と異なる中小企業経営者のストレス要因の把握が必要である。中小企業経営者のストレス要因として、経済的な問題、社会的孤立、長時間労働、ワークライフのアンバランス(Coker et al., 2012)、慢性的なオーバーワークや雇用保障がないこと、コミュニケーションの少なさ(Lai et al., 2015)、ワークファミリー/ファミリーワーク・コンフリクト(Judge et al., 1994)が報告されている。また、ストレスを高める行動特性として、自分の弱さを見せられないこと(石埜ら, 2009)、弱音を吐かず支援も求めないという経営者像(伊藤ら, 2009、尾久, 2016b、亀井, 2017)が報告されている。そして、これらのストレス要因のアウトカム(反応)として、身体的健康度の低下やGP(一般医療)サービス利用の増加(Parslow et al., 2004)が報告されているが、エビデンスが十分ではない。

したがって本研究の目的は、我が国における中小企業経営者のストレス対策を行うために、中小企業経営者の職業性ストレスの実態を把握するための「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の開発に先立ち、経営者の職業性ストレス要因の特性を明らかにすることである。

2. 方法

2-1 対象と期間

対象者は、機縁法（神戸大学経営学研究科の筆頭著者の同窓生から紹介を受けた）により、調査に協力が得られた中小企業経営者 19 名であり、期間は 2019 年 12 月～2020 年 3 月の 4 か月間に、面接によるインタビュー調査を実施した。なお、本研究における中小企業とは、わが国の中小企業基本法の定義に沿った企業を調査対象とした。

2-2 面接方法

面接は協力が得られた経営者の経営する企業の会議室または社長室において行った。面接時間は対象者一人当たり 50-90 分として、半構造化面接を用いた。経営学修士を持つ公認心理師 1 名が、研究概要説明書に基づき研究の趣旨と方法を説明し、同意書にサインをしてもらった後にインタビューを行った。具体的な手順として、はじめにインタビュアーが規定の質問を行った後に、質問項目ごとに経営者の考えや経験、気持ちについて自由に語ってもらった。回答内容についてはパソコンでメモを取り、同時に IC レコーダーにより録音を行った。

2-3 インタビュー項目

インタビュー項目については、Cocker (2012) が報告した中小企業経営者の精神的消耗やストレス反応の先行要因（役割ストレス：マルチな役割、長時間労働、オーバーコミットメント：過剰適応）と、Torres (2013) が報告した中小企業経営者の健康阻害要因（孤独、不確実性、オーバーワーク）、David et al. (2006) が報告したストレスと職務満足に関わる仕事と家庭の関係 (Work-Family interface) 、そして中小企業白書 (2019) の報告による不満要因（経済的余裕がない、健康上の問題）を参考に、NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health: 米国労働安全保健研究所) の職業性ストレスモデル (Hurrell et al., 1988) に基づき項目を整理した後、3 名の中小企業経営者の意見を聞き質問の文言を作成した。

その結果、経営上の要因（多忙さや役割、社会的孤立、資金、人材、ステークホルダー）、社会資源（支援者）、業務外の要因（仕事と家庭との関係、社会通念、価値観、健康管理）、アウトカム（充実感）に分けて、11 項目の質問項目を設定した (表 1)。

個人属性として、性・年齢・経営者としての経験年数・1 週間の平均労働時間と休日

の日数・婚姻の有無・家族との同居の有無を、組織要因として、経営している企業の従業員数（契約や派遣従業員及びパートアルバイト含む）・社内での立場（創業、事業継承、有給役員等）・業種を確認した。

表 1. 中小企業経営者に対するインタビュー項目

インタビュー項目
1. 仕事をする(経営をする)うえで、ストレスに関係する要因は何ですか？
2. 従業員との関係でストレスになることは、どんなことですか？
3. 孤立感を感じる時はどんなとき(こと)ですか？
4. 充実感を感じる(やる気がみなぎる)とき(こと)はどんな時ですか？
5. 仕事の悩みを相談したり、支援してくれる人はどのような人ですか？
6. ストレスをコントロールするために、社内、社外にどのような支援があればよいと思いますか？
7. 取引先や銀行との関係でのストレスは、どのようなことがありますか？
8. 重要な意思決定を行う時には、どのようなこと(考え方、もの等)を重視しますか？
9. 重要な意思決定を行う時にストレス(ノイズ)になるものは何ですか？
10. 私生活や家庭と仕事のバランスについて、どのようなことがストレスになりますか？
11. 健康を維持するために、生活の中でどのような工夫をしていますか？

2-4 分析方法

はじめに面接の際に使用した IC レコーダーの録音をもとに面接内容を逐語化して、意味内容を損なわないように単文を 1 記述単位としてコード化した。次に各コードを統合・比較検討してサブカテゴリーを抽出し、さらにサブカテゴリーを統合、比較検討、再編を繰り返しながらカテゴリーを抽出した。これらの作業は、客観性を保つため、職業性ストレスに関する研究を行っている元中小企業経営者と臨床心理士とともに行った。最後に、抽出したカテゴリーを NIOSH の職業性ストレスモデルを参考にして整理した。

2-5 倫理的配慮

本研究の調査は、桃山学院教育大学、関西大学、大妻女子大学、モンペリエ大学の研究倫理委員会の承認を得て実施した。

3. 結果

3-1 対象者の特性

調査に協力が得られた中小企業経営者 19 人（男性 17 人、女性 2 人）を分析対象とした（表 2）。平均年齢は男性 59.9 歳、女性 52.0 歳、全体 59.1 歳で、経営者としての経験年数の中央値と平均値は、男性で 11 年と 18.6 年、女性は双方とも 14.0 年、全体で 11 年と 18.1 年であった。1 事業者の従業員人数は 5～273 人で、1 事業者当たりの従業員の中央値は 39 人で平均は 71 人であった。経営者の立場は、事業継承者（親族内または買収）と創業者が各 8 人、有給役員が 3 人であった。業種はサービス業（マーケティング、広告、印刷、情報、他）が最も多く 6 人、次に建設業 3 人、医療福祉及び医学検査事業 3 人、製造業 2 人、教育・学習支援業、宿泊業・飲食サービス業、運輸業、情報通信業が各 1 名であった。全ての経営者が既婚であったが、住居の状況に関しては、配偶者を亡くした 1 人を除いた経営者が家族と同居していた。

表 2. 対象者の特性

NO	性	年齢	経験年数	業種	従業員数	立場	住居
1	男性	38	2	運輸業	180	事業継承（親族内）	家族と同居
2	男性	41	5	製造業	46	事業継承（親族内）	家族と同居
3	男性	43	5.6	教育, 学習支援業	56	創業者	家族と同居
5	男性	46	6	建築業	70	事業継承（親族内）	家族と同居
4	男性	46	10	サービス業（情報サービス）	7	創業者	家族と同居
6	男性	55	11	宿泊業, 飲食サービス業	250	事業継承（親族内）	家族と同居
7	男性	57	1.5	複合サービス事業（飲食・住宅等諸サービス）	170	有給役員	家族と同居
8	男性	59	11	医療福祉	90	有給役員	家族と同居
9	男性	64	20	サービス業（他に分類されないもの）	5	事業継承（親族内）	家族と同居
10	男性	64	25	サービス業（広告代理店）	10	創業者	一人暮らし
11	男性	65	8	医療福祉	11	創業者	家族と同居
12	男性	67	37	製造業	46	事業継承（親族内）	家族と同居
13	男性	70	39	サービス業（印刷業）	21	創業者	家族と同居
14	男性	71	28	情報通信業	27	事業継承（買収）	家族と同居
15	男性	76	49	医療検査	34	創業者	家族と同居
16	男性	78	19	建設業	273	有給役員	家族と同居
17	男性	78	39	建設業	39	事業継承（親族内）	家族と同居
18	女性	49	9	医療福祉	10	創業者	家族と同居
19	女性	56	19	サービス業（マーケティング）	7	創業者	家族と同居

年齢 年齢：年齢：2020年2月5日時点での年齢

経験年数：経営者になってからの経験年数

業種：経済産業省「業種分類表」により区分

3-2 職業性ストレスの要因と関連要因

分析の結果、全 147 コード（10 カテゴリー、31 サブカテゴリー）が抽出された。抽出された全コードを、NIOSH の職業性ストレスモデルを参考に、仕事のストレス要因、個人要因、仕事外の要因（経済的な問題、人材の問題、多忙さ、マネジメント）、ストレス緩和要因（支援、セルフケア能力）、アウトカムに分けて整理した。カテゴリーは【】、サブカテゴリーは《》、逐語録から生成・統合したコードは〈〉で表記して述べる。

3-2-1 仕事のストレス要因

仕事のストレス要因については、【経済的な問題】、【人材の問題】、【多忙さ】、【マネジメント】の4つのカテゴリーが明らかになった(表 3)。カテゴリーごとに結果を説明する。

3-2-1-1 経済的な問題

《資金繰り》、《契約・顧客との価格交渉》、《最終責任者という立場》の3サブカテゴリー、12 コードから構成されていた。なかでも《資金繰り》の該当者が 17 人と最も多く、特に融資が受けられてないために〈自己資金による経営〉についての発言は、全てが創業者であった。経済的な問題に関しては、創造的な製品を開発するための開発費が確保できず、下請けや低価格製品から脱出できない現状や、コロナ禍における輸出制限により、生産減の影響を直接的に受けることなどの発言がみられた。

3-2-1-2 人材の問題

《人材不足》、《人材育成》、《価値観やコミュニケーションの相違》、《従業員間の関係》の4つのサブカテゴリー、16 コードから構成されていた。なかでも《人材不足》の該当人数が 17 人と最も多く、慢性的な人材不足に加えて、特に事業発展に必要な能力の高い人材が採用できないという発言が多かった。

3-2-1-3 多忙さ

《公私の区分がない》、《ワークライフバランスに苦心》、《社会的意識の影響》の3つのサブカテゴリー、12 コードから構成されていた。なかでも《公私の区分がない》は全対象者である 19 人が該当した。《社会的意識の影響》は、〈家庭を顧みずに仕事一筋〉は年齢の高い男性経営者の多くが該当したが、女性経営者では、「男性は仕事だけで評価されるがく

女性の場合は仕事・家事・育児をこなして、ようやく認められる」という発言がみられた。

3-2-1-4 マネジメント

《方針のすれ違い》、《コンプライアンス》、《事業継承》、《理想の仕事とのギャップ》、《経営知識の不足》の5つのサブカテゴリー、20コードから構成されていた。《方針のすれ違い》は7人が該当し、〈同族企業内での親族との軋轢〉のコードは親族内での事業継承者の発言であった。次に《コンプライアンス》、《事業継承》が続き、〈親族内継承に対する社内からの圧力〉については、父親が創業した事業を、大企業で経験を積んだ子弟がベテランの従業員を飛び越えて役員に就任することで、子弟及び従業員の双方に発生する様々な心理的影響についての発言があった。《経営知識の不足》は4人が該当し、主なコードとしては、〈経営の基礎知識の不足〉、〈社内統制力の低さ〉などであり、主に創業者であった。

3-2-2 仕事外の要因

仕事外の要因は、【健康問題】のカテゴリーと《健康障害》、《家族の病気等》の2つのサブカテゴリー、8コードから構成されていた。《健康障害》は10人が該当し、〈治療と仕事の両立〉で年齢が高い経営者の慢性疾患の管理や、中高年経営者の長期にわたるがん治療と仕事の両立についての発言がみられた。次に《家族の病気等》は3人が該当し、主なコードは〈共同経営者の妻の急死によるショックと業務混乱〉、〈家事・育児を依存している両親の高齢化〉などであり、後者は女性経営者であった(表4)。

3-2-3 ストレス緩和要因

ストレス緩和要因は、【支援(相談相手)】、【セルフケア能力】の2つのカテゴリーが明らかになった(表4)。

3-2-3-1 支援(相談相手)

《社内の支援》、《社外の支援;専門家以外》、《社外の支援;専門家等》の3つのサブカテゴリー、17コードから構成されていた。《社内の支援》は9人が該当し、《社外の支援;専門家以外》は15人が該当した。特に社外の支援では、専門家以外および専門家等の双方

表3. 中小企業経営者のストレス要因のカテゴリーと主なコード

カテゴリー	サブカテゴリー	当該者数	コード1	コード2	コード3	コード4
経済的な問題	資金繰り	17	毎月の支払	自己資金に頼る経営	倒産、倒産の危機	開発にお金をかけられない
	契約・顧客との価格交渉	12	クリエイティブな仕事は形がないので見積りを値切られる	見積りを値切られるも妥協せざるを得ない	大手企業と比較した中小企業（下請け業者）の収益の低さ	リーマンショックで契約が切られて大損失
	最終責任者という立場	10	売上に対する責任	従業員とその家族の生活に対する責任	経営の数値をだれにも相談できない	負債のために自宅を売却(家族の離散)
人材の問題	人材不足	17	慢性的な人手不足	離職率の高さ	経営者のプレイングマネージャー	ナンバー2の退職
	人材育成	15	能力や意欲不足	能力が身につくと辞めてしまう	年上のベテランへの指導の難しさ	外国人・障害者育成の難しさ
	価値観やコミュニケーションの相違	7	報連相の不十分さ	価値観の多様化	遠隔業務者との関係の取り方（建設現場等）	世代間ギャップ
	従業員間の関係	5	従業員間のトラブル、けんか	従業員の中での派閥形成	従業員の強い自己主張	従業員の不本意な離職
多忙さ	公私の区分がない	19	休みがない	24時間365日オンコール	仕事と生活が切り離せない	借金返済のために自宅売却
	ワークライフバランスに苦心	5	育児により心身ともに消耗	家族のための時間が全く取れない	育児等を支援してもらっている親の高齢化	仕事のために家事がおろそかになるので睡眠を削り対応
	社会的意識の影響	5	家庭を顧みず、仕事一筋（家のことは妻任せ）	性別役割意識（女性的場合、仕事・家事・育児をしてようやく評価される）	WLBを重視する若手との世代間ギャップ	子どもの病気など大事な時に休めない
マネジメント	方針のずれ違い	7	経営者と従業員の意向の相違	同族企業内での親族との軋轢	出資者や親会社との方針の違い	ナンバー2との方針の相違
	コンプライアンス	5	不祥事（従業員の不正行為）のリスク	事故（食中毒など）リスク	他社の顧問弁護士からの特許侵害との訴え	顧客との契約の不履行リスク
	事業承継	5	後継者の選択と育成	親族内継承に対する社内からの圧力	親子間の事業継承失敗	前職（大企業）と中小企業間のカルチャーショック（事業継承者）
	理想的仕事とのギャップ	5	思うような受注がなく、いつも折衷案になる	受注したい仕事があっても、社内の力量を考慮して断らざるを得ない	顧客の無理難題の注文があると、受注を躊躇する	
	経営知識の不足	4	経営の基礎知識の不足	社内統制力の低さ	経営上のトラブル対応能力の不足	経営支援の銀行から、事業売却の提案をされた

表4. 中小企業経営者のストレス関連要因（仕事外の要因、ストレス緩和要因、個人要因、アウトカム）と主なコード

	カテゴリー	サブカテゴリー	当該者数	コード1	コード2	コード3	コード4
仕事外の要因	健康問題	健康障害	10	持病がある	治療と仕事の両立	慢性的な睡眠不足	気分の落ち込み
		家族の病気等	3	共同経営者の妻の急死でショックを受け、業務も混乱	家族の長期治療と仕事との両立	娘の急死により、1年間仕事に身が入らなかった	家事育児を依存している両親の高齢化
ストレス緩和要因	支援(相談相手)	社内の支援	9	役員や経理を担当している親族	長年苦勞を共にした役員	自分よりも年上のベテラン社員	利害関係のない若手
		社外の支援（専門家以外）	15	経営者の友人	経営者団体の仲間(SNSも含む)	信頼できる取引先の役員	配偶者や両親
		社外の支援(専門家、銀行、出資者)	6	顧問や親族の会計士・税理士など	銀行	出資者（個人）	ビジネス(メンタル)コーチ
セルフケア能力	気分転換(リラクゼーション)	気分転換(リラクゼーション)	19	家族と過ごす	一人で過ごす	趣味(読書、旅行等)	飲食(会食)
		生活習慣	7	睡眠時間の確保	運動（スポーツ）	食事療法	眠剤服用
		健康管理	7	健康診断をうける	慢性疾患の継続受診	医師とのつながり	家族の病気のケア
個人要因	信念・理念	社会的価値、社会貢献、法的根拠	7	社員もお客さんも幸せになり、利益が出るような仕事を受注する	顧客の満足、顧客から必要とされること	法律な根拠に基づき自社の担う仕事を 選択する	三方よしを常に考える
		経営理念、ミッション	6	クレド、経営理念、社是に忠実な仕事をする	国民の健康を守るという信念を最重視	社員にプラスになるかどうかを重視	自社独自の製品を開発する夢(目標)
アウトカム	孤立感	社員との価値観の相違	19	従業員が経営方針に理解を示さない	経営者と従業員という立場の違い	多勢(社員) に無勢(経営者)	社内風土変革の難しさ
		相談相手のなさ	2	誰にも相談できない事がある	後継者のことを考える	適当な相談相手がいない	
	充実感	社員の成長	12	社員からの新企画の提案	社員に対する顧客からの賞賛	社員が資格取得を頑張る姿	社員が楽しく生き生きと働く姿
		事業の成功・評価	11	新規事業の成功	狙っていた大型受注が取れた	顧客から新企画を相談され、苦勞して商品化した	ゼロからの出発だったので、顧客から必要とされる存在になった
		経営者自身の評価	4	理想とする会社のイメージに近づいた	一人の技術者としてよい仕事できた	専門職として顧客に評価された	顧客から、当社の事業を評価された
経営の安定	4	経営が安定し、社員にボーナスや福利厚生ができた	顧客(仕事) を選べるようになった	大企業数社に依存せず、多くの中小企業と契約して安定	失敗を乗り越えて顧客の信頼が深まった		

で、親族や旧友などの繋がりが深い人や長期にわたり信頼関係が維持できている人と金融機関があげられた。また、30-40代の経営者では経営者グループのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）や前職の同僚の支援などがあげられた。

3-2-3-2 セルフケア能力

《気分転換》、《生活・健康習慣》、《健康管理》の3つのサブカテゴリー、14コードから構成されていた。特に《生活習慣》では、経営者自身の健康だけでなく、家族の体調を気遣うことや家族が体調不良の際のケアや受診の付き添いなどが語られた。なお、これらの発言は女性に限らず、男性の30-40代の経営者においても確認された。

3-2-4 個人要因

本調査では、インタビューの中で確認された、【信念・理念】は、個人要因に該当すると思われるため、他要因と区別して述べる。【信念・理念】では《社会的価値・社会貢献・法的根拠》、《経営理念・ミッション》の2つのサブカテゴリーが明らかになった(表4)。

《社会的価値・社会貢献・法的根拠》は7人が、《経営理念・ミッション》は6人が該当し、〈国民の健康を守るという信念を最重視〉など自社の社会的意義や使命を負っていることを強く認識しており、時には利益よりも信念を重視することなどが、経営の原動力になっていることが語られた。【信念・理念】に関する発言は、事業継承者や有給役員よりも創業者の発言が多かった。

3-2-5 アウトカム(ストレス反応)

アウトカム(ストレス反応)は、【孤立感】、【充実感】の2つのカテゴリーが明らかになった(表4)。

3-2-5-1 孤立感

《従業員との価値観の相違》、《相談相手のなさ》の2つのサブカテゴリー、7コードから構成されていた。《従業員との価値観の相違》には全経営者が該当し、主なコードとしては、〈従業員が経営方針に理解を示さない〉、〈経営者と従業員の立場の違い〉などであり、コミュニケーションに関しては努力しても埋められない心理的なギャップがあることが語られた。また、全面的に信頼していた〈ナンバー2の退社〉(本コードは《経済的な問題》

のサブカテゴリーに整理)後に強い孤立感を感じたことが、創業者から語られた。次いで《相談相手のなさ》に該当する者が2人で、主なコードは<誰にも相談できない事がある>、<後継者のことを考える>ときに孤立感があつたことがあげられた。

3-2-5-2 充実感

《従業員の成長》、《事業の成功》、《経営者自身の評価》、《経営の安定》の4つのサブカテゴリー、19コードから構成されていた。《事業の成功》に該当する者が11人で、<新規事業がうまくいった>などが熱く語られた。《経営の安定》には4人が該当し、<顧客を選べるようになった>など、経営者の年齢や社内での立場に関係なく、事業継承や創業当時に事業不振や資金繰りで苦勞した経営者からの発言であった。

4. 考察

本研究は、19名の中小企業経営者へのインタビュー調査を通して、中小企業経営者の職業性ストレス要因の特性を明らかにし、「中小企業経営者の職業性ストレス評価尺度」の開発に役立てることを目的として実施した。その結果、労働者と共通するストレス要因とは別に、中小企業経営者の特有のストレス要因とその関連要因が明らかになった。これらの分析で明らかになった中小企業経営者の職業性ストレス要因の特性について、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の開発検討を前提として、一般の労働者向けに使用された職業性ストレス簡易調査票と比較して要因ごとに考察する。

4-1 仕事のストレス要因

仕事のストレス要因のなかでも、【経済的な問題】は事業の存続のために不可欠であり、事業存続のための経済的な問題については、労働者に対する従来のストレス評価項目にはないもので比較は難しい。【人材の問題】、【多忙さ】、【マネジメントの問題】の3つのカテゴリーについては労働者でも共通してみられる要因であるが、サブカテゴリーやコードの内容は労働者と異なっていた。

中小企業の経営者は、従業員とその家族や顧客などの全てのステークホルダーに対する責任を一人で負う立場であり、責任を全うするための事業継続に《資金繰り》は必須である。企業の成長を段階別にみると、起業段階や衰退段階にある中小企業経営者の約3割が

資金繰りを経営課題に挙げていること（中小企業白書，2019）は、本結果を支持するものであった。本結果においても、創業初期や事業収入が安定しない時期に、銀行等から融資が受けられずに苦勞したことが、17人の経営者から語られたことから、《資金繰り》については、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に必要な項目であると考えられる。《契約・顧客との価格交渉》については、大企業と比較した中小企業の利益が少ないことへの不満ではあるが、経済的な問題に関係する項目の一部として検討する必要があると考えられる。

《最終責任者という立場》については、10人が該当していた。大企業では各部門に担当取締役がおかれ、個々の部門の対応はそれぞれの役員や幹部が執行しているが、中小企業経営者では全責任が経営者個人に集中するため、ストレス要因である業務の質・量ともに大きな負担がある（佐野・田中，2012）ことから、《最終責任者という立場》という重圧については、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」として検討する必要があると考えられる。

【多忙さ】、【マネジメントの問題】については、労働者のうち特に管理職と共通する内容であり、日々の問題解決の量・質とも増加し、現場の仕事もこなしながら管理業務も行うプレイング・マネージャーとしての負担が高まっている（福沢・岩田，2015）ことが報告されている。中小企業経営者は大企業の管理職と一部類似した状況にあることが考えられるが、心理的な負荷は大企業の管理職よりも高いことが推測できるため、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の項目として、労働者(管理者)とは負荷の種類が異なることを考慮して検討したい。

女性経営者にとって【多忙さ】のカテゴリーのなかでの《ワークライフ・アンバランス》については、〈育児により心身ともに消耗〉と語られたように、経営責任と同程度に家庭の責任も抱えることによる心理的負荷はかなり大きいことが考えられる。わが国では性別役割に基づく家事・育児負担とそれを前提とした社会システムや文化風土が、女性経営者の社会進出や職業的達成を妨げることが指摘されている（筒井・田中，2007）。これらは育児中の女性労働者と同様の傾向（平田ら，2004）があるものの、一般の女性労働者と比較した女性経営者の心身の負荷はかなり高いことが考えられることから、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に重要な項目であることが考えられる。

また、中小企業経営者は公私の区別がなく、〈365日24時間オンコール〉との発言にあるように、特に医療・福祉・物流の経営者は、夜間・休日も含めて業務上の事故などにすぐ

に対応できるよう、勤務時間外も常に携帯電話の着信を気にしていることも語られていたことから、労働者の業務量と質の負荷に加えて、時間的な制約も含めた業務負荷として「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」を検討する必要があると考えられる。

【マネジメントの問題】のサブカテゴリーにおける《方針のすれ違い》、《コンプライアンス》、《理想の仕事とのギャップ》は、労働者と共通する要因であるが、《事業継承》、《経営知識の不足》については中小企業経営者特有の要因であった。《事業継承》については、〈後継者の選択と育成〉、〈親族内継承に対する社内からの圧力〉など中小企業経営者独自のストレス要因であると考えられる。《事業継承》については、事業継承者及び経営資源の引き継ぎ、経営者の引退後の生活などの課題が多い（中小企業白書，2019）ことから事業継承の要因についても「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に含めることを検討する必要があると考えられる。

《経営知識の不足》については、経営者自身が高度な知識や技術が必要であることや、常に組織の維持発展を考えなければならないという責任を伴う業務であること（佐野・田中 2012）から、最終責任者として経営知識は必要であると考えられる。また、大企業の経営者と異なり、中小企業は人材が少ないために、経営者自身が経営戦略やマーケティング、財務管理、生産管理、担当業務などマルチタスクな責任を負うという特性（木下, 2018）があげられる。

大企業のように豊富な経営資源がない中小企業は、経営資源上の劣性を抱えているため、経営の成否は組織よりも経営者個人の実力に依存する（竹内, 1993）うえ、経営するためには幅広い知識や起業家精神の教育の必要性が指摘されている（Gibb, 1993）。経営の基本的な知識に加え、時代に応じた新しい、そして幅広い知識の習得や活用についても、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」として検討する必要があると考えられる。

4-2 仕事外の要因

中小企業白書（2019）によれば、中小企業経営者の平均年齢は 69 歳であり、本調査の対象者においても平均年齢が 59.1 歳であった。我が国の労働者の平均年齢が女性 39.8 歳、男性 45.1 歳（労働力調査，2019）であることと比較すると、多くの中小企業経営者の年齢は高い。生活習慣病の罹患率は加齢とともに増加することから（国民健康・栄養調査, 2015）、高齢の中小企業経営者にとって【健康問題】は、仕事外のストレス要因となる可能性が高いことが考えられる。また、業績悪化による廃業理由の第 1 位は「高齢化と健康上の問題」

であり(中小企業白書, 2019)、高齢の経営者にとっては業務を継続したくともできない【健康問題】は、ストレスに関連する要因であることが考えられるため、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の1項目として検討する必要があると考えられる。

【健康問題】のなかでも特に生産性に関係するといわれる睡眠(Dernent, 1993)については、本調査においても、睡眠時間の確保の難しさや、眠剤を服用して睡眠を確保する《健康の自己管理》が行われていた。また、加齢に伴い慢性疾患の有病率が高まることを考慮すると〈治療と仕事の両立〉についても、睡眠と合わせて「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に含めることを検討したいと考える。

4-3 ストレス緩和要因

ストレス緩和要因は、【支援(相談相手)】、【セルフケア能力】の2つのサブカテゴリーが明らかになった。中小企業経営者は社会的孤立が指摘されている(Torres, 2013、Cocker, 2013)ことから、【支援】は重要なストレス緩和要因であると考えられる。労働者と同様に友人を相談相手に挙げる経営者が多いが、経営者の場合は、友人でも「同じ立場の友人＝経営者の友人」であることが中小企業経営者の特徴であった。また、担当業務を行う労働者と異なり、複雑な財務や法的管理を含めた事業全体の経営管理のために社外の専門家として会計士、弁護士、銀行、ビジネスコーチングの支援を受けることが語られた。中小企業白書(2019)においても、起業時には士業(会計士、税理士、弁護士等)及び金融機関への相談が多く、引退においても公認会計士・税理士、金融機関が多くを占めており、本調査結果を支持するものであった。

本調査結果からは、専門家や金融機関から支援を受ける場合においては、先代の経営者から長期にわたっての関係や、同窓生、親族の専門家など、“信頼”が重要なキーワードであると考えられ、信頼できる支援者の有無は、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に必要であることが考えられる。また、SNSでの情報交換をあげた経営者があり、コロナ禍の状況や経営者の多忙さを考慮すると、今後の支援の方法として発展が期待される。

【セルフケア能力】は、心身ともに安定して経営を行うために必要である。特に中小企業経営者は労働者に比べて、自主性、忍耐力、変化に対する準備、説得力、適応性に関して高い人が多く、さらにあいまいな状況にも寛容でリスクを楽しむという傾向にあり、これらの傾向はいわゆるレジリエンスの高い人に共通する特徴でもある(尾久, 2016b)。レジリエンスを高める一つの方法である《気分転換》はすべての年齢層において全経営者が行

っており、気分転換の方法も〈家族と過ごす〉、〈趣味〉など幅広い内容が語られた。多忙な時間の中でも、仕事から離れた時間を確保することは、仕事への英気を養う上でも労働者同様に重要であることが考えられる。

また、《生活習慣》については、年齢が高くなるほど健康に配慮した生活を維持する傾向がみられたが、一方で女性や男性の30-40代の中小企業経営者の発言にも健康に配慮している発言がみられた。これらの傾向から、「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の作成にあたっては、安定した経営を行う能力を維持するための気分転換や生活管理の実践の有無についても考慮する必要があると思われる。

4-4 個人要因

労働者を対象とした職業ストレスの研究では、個人要因は性・年齢・パーソナリティなどがあげられる(Hurrell et al., 1988)が、中小企業経営者では、さらに【信念・理念】が事業の苦境を乗り越える1つの原動力になっていると思われる発言〈国民の健康を守るという信念を最重視〉などがあつた。斎藤(2012)は「仕事に対する高いコミットメントを持続する人たちの原動力は、使命感、社会的意義、目的、信念といったものである」と述べているように、労働者においても【信念・理念】を持ち担当業務を推進している人もいと考えられる。

しかし、中小企業経営者では事業全体の責任を負うことや世間からの社会的批判を責任者として引き受ける立場から、ストレスは労働者より高い可能性があるが、【信念・理念】をもつことは、経営者自身の精神的な安定を維持して事業を推進する役割があると考えられる。特に【信念・理念】に関する発言は、事業継承者や有給役員よりも創業者の発言が多かったことから、創業者にとって【信念・理念】は、事業創業する際に社会的な必要性を強く感じて強い思いをもって創業したことが関係していると考えられる。

4-5 アウトカム(ストレス反応)

【孤立感】については、〈経営者と従業員という立場の違い〉にあるように、経営責任を持つ立場と従業員という立場の違いがある以上、経営者が従業員と共有認識を持つことは難しいことが考えられる。一方で、〈誰にも相談できない事がある〉の発言は創業者に多く、親族間での事業継承者については、父親や配偶者など責任を分かち存在がいることで〈誰にも相談できない事がある〉は緩和されることが考えられる。

【充実感】については、従業員や事業の成長があげられ、労働者の職務満足に相当することが考えられる。2017年の日仏の共同研究では、仕事に満足していると感じる中小企業経営者の割合は、日本で73.1%、フランスで81.5%と、高い割合で職務満足を感じており(亀井, 2017)、本研究結果を支持するものであった。【充実感】については、事業の成長など経営に関する充実感と、〈一人の技術者として良い仕事できた〉との語りから、一労働者として個人的な【充実感】を感じる経営者もあった。したがって、【充実感】を評価する際には、経営的立場だけに限らず、経営者の個人的側面も考慮した【充実感】についても「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に加えることを検討する必要がある。

ストレス評価尺度のアウトカムとしては、ネガティブなストレス反応が用いられているが、ストレス反応の予防や仕事のモチベーションを高める要因を推測するために【充実感】のようなポジティブなアウトカムを「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」に加えることを検討したいと考える。

5. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界は2点ある。1点目として、本研究は神戸大学経営学研究科の同期生のネットワークから紹介を受けた中小企業経営者という限定された者を対象とした研究であるため選択バイアスが発生している可能性がある。中小企業経営者を対象とした先行研究は少なく、調査が困難である集団であることから、今後は対象者を少しずつ広げて、選択バイアスを減らしていく努力が必要である。

2点目は、調査対象が男性に偏っているため性差の影響を考慮できないことが考えられる。中小企業経営者を対象とした先行研究でも、女性経営者の対象者数は少ない傾向があるため、今後は性差の影響を考慮した研究ができるよう、女性経営者の対象者数を一定以上確保する必要がある。

本研究は1回だけのインタビュー調査であることから、調査時点の社会経済状況の影響を受けていると考えられる。特に2020年2月頃から感染拡大がみられた新型コロナウイルス感染症の影響では、打撃を受ける中小企業が多いと考えられることから、継続した調査による「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」の調査項目の再調整が必要だと考えられる。

最後に、今後の課題として3点述べる。第1に本研究は、調査に協力できる余力がある

と考えられる中小企業経営者であり、比較的安定した経営状態の経営者をインタビューした可能性がある。今後は女性経営者も含めて調査対象を全国に広げ、バイアスの少ないデータによる精度の高い分析をする必要がある。第2に本研究で実施したインタビュー項目は、中小企業経営者の職業性ストレスに関わる先行研究を参考に作成した項目であり、激動する社会経済状況を反映した現在の社会において、中小企業経営者の職業性ストレス要因を適切に把握できなかつた可能性がある。今後は、先行研究で示されたストレス要因を基本に、社会経済状況を反映できるような質問項目を幅広く検討して、大規模調査の調査項目を作成する必要があると考えられる。

第3に、中小企業経営者のメンタルヘルス支援を検討するためにも、今後は対象の組織や業務の特性を調査項目に加えることや、具体的な対策を検討するために詳細なインタビュー調査などの研究が必要だと考えられる。

謝辞

本研究は、科学研究費助成「基礎研究C」2019～2021年度（研究課題26893233）の一環で行われた成果の一部である。本調査に協力頂きました中小企業経営者の方々にお礼申し上げます。

引用文献

- 1) David J Prottas, Cynthia A Thompson (2006) Stress, satisfaction, and the work-family interface: a comparison of self-employed business owners, independents, and organizational employees. *Journal of occupational health psychology*; 11(4) : 366-78.
- 2) Dorn WC (1993) Wake up America ; A National Sleep Alert Executive Summary 1. The National Commission on Sleep Disorders Research ; 1-75.
- 3) Fiona Cocker, Angela Martin, Jenn Scott, Alison Venna and Kristy Sanderson (2012) Psychological distress and related work attendance among small-to-medium enterprise owner/managers: literature review and research agenda. *International Journal of Mental Health Promotion*; 14(4): 219-236.
- 4) Cocker, F, Martin, A, Scott, J, Venn, A, Sanderson, K (2013) Psychological Distress, Related Work Attendance, and Productivity Loss in Small-to-Medium Enterprise Owner/Managers. *International Journal of Mental Health Promotion*; 14(2): 219-236.
- 5) Hurrell, J. J., McLaney, M. A. (1988) Exposure to job stress : A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*; 14 ; 27-28.

- 6) Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994) Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.
- 7) Lai Yanqing, Saridakis George, Blackburn Robert (2015) Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different? . *Stress and Health*; 31(3): 222 -235.
- 8) Olivier Torres (2013)Health of entrepreneurs. *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* : 827-832.
- 9) Ruth A. Parslow, Anthony F. Jorm, Helen Christensen, Bryan Rodgers, Lyndall Strazdins & Rennie M. D'Souza (2004) The associations between work stress and mental health: A comparison of organizationally employed and self-employed workers. *WORK & STRESS* ; 18(3) : 231-244.
- 10) 伊藤 千春, 岩崎 靖, 高橋 俊彦(2019)中小企業における経営者と管理職の行動特性、職場ストレスとメンタルヘルスとの関連—共分散構造分析による比較検討—. *ストレス科学研究*; 39: 29-37.
- 11) 亀井 克之(2017)中小企業経営者の健康とリスクマネジメント日仏共同第1回調査の結果から見えるもの—. *商工金融* ; 67 : 41-56.
- 12) 厚生労働省(2015)国民健康・栄養調査.
- 13) 厚生労働省(2019)労働力調査.
- 14) 小松智子(2018)中小企業の女性経営者の特性に関する一考察. *立教 DBA ジャーナル*;9:43-59.
- 15) 佐野 正剛, 田中 健吾(2012)中小企業経営者の職場ストレス及びコーピング方略に関する研究. *大阪経済大学論文集* ; 63(1) : 161-173.
- 16) 竹内毅(1993)中小企業の経営者心理について. *経営と経済*; 73(3):141-168.
- 17) 下光 輝一(2000)職業性ストレス簡易調査票の開発と応用. *産業ストレス研究* ; 8(1) : 21, 11-20.
- 18) 栗岡 住子, 亀井 克之, 尾久 裕紀, オリヴィエ・トレス (2019)中小企業経営者における職業性ストレスの実態解明 (第1報) . *桃山学院教育大学紀要* ; 2(1) : 30-40.
- 19) 厚生労働省(2019)自殺対策白書令和元年版.
- 20) 石埜茂, 松岡治子, 山田淳子, 小笠原映子, 竹内一夫, 李範爽, 椎原康史(2009)中小企業・経営者を対象としたメンタルヘルスケアの意識調査 (I) —聴き取り調査による検討—. *日本職業・災害医学会会誌* ; 57(5) : 251—257.
- 21) 中小企業庁(2016)中小企業白書 2016 年度版.
- 22) 中小企業庁(2019)中小企業白書 2019 年度版.
- 23) 椎原 康史、石埜 茂、狩野 正之、藤田 晴康、松岡 治子、山田 淳子、小笠原 映子、鈴木 庄亮 (2008)中小事業所の経営者を対象としたメンタルヘルスの意識調査. 平成 20 年度産業保健研究発表会.
- 24) 筒井 清子, 田中 睦美(2007)女性経営者とジェンダー. *京都マネジメント・レビュー* ; 1 : 53-57.
- 25) 尾久 裕紀 (2010)リスクマネジメントとしてのメンタルヘルス. *危機と管理* ; 41 : 28-40.
- 26) 尾久 裕紀 (2016a)組織におけるリスクマネジメントとレジリエンス. *危険と管理*;47:164-176.
- 27) 尾久 裕紀 (2016b)中小企業経営者のメンタルヘルスの現状-その課題と展望. *日仏経営学会誌*;33: 28-40
- 28) 福沢 菜恵, 岩田 一哲(2015)プレイング・マネージャーのストレスに関する実証調査 : ミドル・マネージャーを中心に. *人文社会科学論叢* ; 35 : 145-166.

- 29) 平田 伸子, 平野 (小原) 裕子, 加来 恒壽, 豊増 功次(2004)働く女性の「ジェンダー・ストレス」要因に関する数量的分析. 九州大学医学部保健学科紀要 ; 4 : 57-66.
- 30) 木下 和紗(2018)中小企業の CSR にかんする研究動向. 大阪市立大学論文集 ; 131 : 1-33.
齊藤 義明(2012)職業人生のモチベーション : 源泉、長期波動、自己調整に関する考察. 北海道大学 国際広報メディア・観光学ジャーナル ; 15 : 79-98.

執筆者名と担当内容 :

栗岡 住子 (くりおか すみこ)、労働者の健康、健康・スポーツ教育コース、教授

大阪府堺市南区槇塚台 4-5-1 TEL 072-288-6655 s-kurioka@andrew-edu.ac.jp

亀井 克之、リスクマネジメント、関西大学社会安全学部教授

(分担 : インタビュー項目の作成助言、論文執筆の助言)

尾久 裕紀、精神神経科学・臨床心理学、大妻女子大学人間関係学部教授

(分担 : 学術文献の助言、論文執筆の助言)

馬ノ段 梨乃、臨床心理学・職業性ストレス、京都府立医科大学大学院医学研究科精神機能病態学、客員講師

(分担 : インタビュー内容のコード化、カテゴリー化及び論文執筆の助言)

オリヴィエ・トレス、中小企業論、モンペリエ大学 経営学部教授

(分担 : 論文執筆の助言)

Characteristics of Occupational Stress in Small - to - Medium Enterprise Owners - Using Semi-Structured Interviews

KURIOKA, Sumiko

KAMEI, Katsuyuki (Kansai University)

OGYU, Hiroki (Otsuma Women' s University)

UMANODAN, Rino (Kyoto Prefectural University of Medicine)

Olivier Torres (University of Montpellier)

Abstract :

The psychological distress of Small - to - Medium Enterprise (SME) owners is a management risk, but the government has not taken measures for mental health of SME owners, and the actual situation of psychological distress has not been clarified. In order to clarify the characteristics of occupational stress of SME owners, an interview survey with 19 SME owners was conducted. As a result, we identified 5 characteristics of occupational stress among SME owners, which were different from the occupational stress factors common to workers. [Financial problems] were a work stress factor, [health problems] were a non-work stress factor, [support (consultant)] was a buffer factor, and [belief/idea] was an individual factor. [Social isolation] was revealed as an outcome (reaction) by stress factors. Based on the characteristics of occupational stress of SME owners revealed by this study, we examined the development of an evaluation scale for occupational stress of SME owners.

Key word

Small - to - Medium Enterprise (SME) owners, occupational stress, semi-structured interview, stress rating scale, mental health, health