

コロナ禍における中小企業経営者の 健康問題と事業継続リスク* —バーンアウトを代理変数とした探索研究—

福山平成大学経営学部教授

堀越昌和

大妻女子大学人間関係学部教授

尾久裕紀

北海道教育大学函館校教育学部養護教諭特別別科教授

金子信也

関西大学社会安全学部教授

亀井克之

桃山学院教育大学人間教育学部教授

栗岡住子

モンペリエ大学経営学部教授

オリビエトレス

要旨

今般のコロナ禍により、業績などに問題がないにもかかわらず、経営者の気力の減退により「あきらめ休廃業」に陥る中小企業が急増しているというが、こうした事態の背景を説明する知見は、十分に蓄積されてはいない。そこで、本稿では、筆者らが2021年に実施したアンケート調査のデータを用いて、バーンアウト（燃え尽き症候群）を代理変数とした多変量解析（相関分析と重回帰分析）を行い、コロナ禍における経営者の健康問題が中小企業の事業継続マネジメント（BCM）に及ぼす影響を明らかにした。そのうえで、経営者の健康マネジメントを包摂した中小企業の事業継続リスクへの実践的な対処方法を考察した。

その結果、人の移動や企業活動の制限といったコロナ禍に特有の制約が経営者のバーンアウトリスクを高めていたこと、経営者の職務の代行者を置いている場合、孤独感が減殺され、バーンアウトリスクを低減させていたことなどが明らかとなった。また、コロナ禍のような重大なインシデントに対応し、事業を継続するためには、①組織的な対応が困難な、個人企業などの小さな企業では、金融機関などステークホルダーを交えつつ、経営者の健康マネジメントをBCMの中核的取り組みの一つにすること、②規模の比較的大きな中小企業では、経営者の健康マネジメントに加え、代行者が必要なこと、③代行者の選定に当たっては、当人の事業参画意欲を見極める必要があることなどが示唆された。

* 謝辞 アンケート調査にご協力いただいた皆さまに、厚く御礼申し上げます。また、福山平成大学経営学部の福井正康教授には、応用数学の視点から、データの整理・解釈に当たって、助言をいただいた。ここに、御礼申し上げます。なお、本稿は、JSPS科研費（課題番号21H00751並びに19K13791）及び関西大学経済・政治研究所の助成により実施した研究の成果の一部である。おいて、その成果は、筆者らの見解等に基づくものであり、所属研究機関、資金配分機関及び国の見解を反映するものではありません。

1 はじめに

中小企業経営における経営者の役割の重要性は、これまでもしばしば指摘されてきた(清成・田中・港, 1996)。とりわけ、自然災害や新興感染症などの重大なインシデントが発生した際、自社の事業継続に向けて、経営者に課せられる責任は、特筆すべきものがある(Waugh and Streib, 2006)。例えば、西日本豪雨の被災地の中小企業を対象とした調査では、経営者が災害復旧の陣頭指揮をとることが多く、彼らの労働時間の長期化が明らかにされている(堀越, 2020)。

そして、中小企業経営者の多くは平常時から高いストレスを抱えているが(石埜ほか, 2009)、自然災害での被災や新興感染症の流行に見舞われることによって、彼らのストレスはますます高進する。その具体的な背景は、事業の中断や、再建のための多額の借財(田口, 2008)、業績悪化による経営破綻のリスク(Torrès, *et al.*, 2022)、心身の不調(堀越, 2022)などがある。

ところで、新型コロナウイルス感染症パンデミック(以下、コロナ禍)は、われわれの命や健康に深刻な問題を引き起こすだけでなく、人の移動や企業活動の一部を著しく制限するなどして、わが国の経済社会に甚大な影響をもたらしている。そのさなか、ある程度の経営余力を残しているにもかかわらず、気力の喪失により事業継続を断念する「あきらめ休廃業」が中小企業に急増しているという(帝国データバンク, 2022a)。これまでも、自然災害による被災地の中小企業の廃業増加や事業継続率の低下は指摘されてきたが(内田ほか, 2015)、その傾向が顕著になるのは発災から数年後のことである(帝国データバンク, 2022b)。あきらめ休廃業が指摘されはじめたのは、コロナ

禍のまさに渦中であり、タイミングが早すぎるように思われる。

こうした新たな事態に対して、先行研究では、十分な議論がなされているとは言い難い。そもそも、中小企業に限らず、経営者の健康問題は自己責任という認識から(栗岡ほか, 2020)、国内外とも議論はそれほど活発ではない(尾久, 2016)。また、その知見の大半は、職業性ストレス(栗岡ほか, 2022)やバーンアウト(燃え尽き症候群)¹(Torrès, *et al.*, 2022)など、経営者の個人的な健康に関心が寄せられている。しかし、今回の事態、そして中小企業経営における経営者の役割の重要性を鑑みるに、彼らの健康問題はもはや、個人的な関心の範疇を超えており、企業体存続の問題として認識する必要があるのではないだろうか。

そこで、本稿では、筆者らが2021年に実施したアンケート調査の結果を用いて、バーンアウトを代理変数として、コロナ禍における経営者の健康問題が中小企業の事業継続マネジメントに及ぼす影響を明らかにする。そのうえで、経営者の健康マネジメントを包摂した中小企業の事業継続リスクへの実践的な対処方法を考察する。

2 先行研究の検討と仮説の提示

(1) 中小企業の事業継続マネジメント

① 事業継続計画の有効性と限界

経営資源が自社とその周辺に集中する中小企業にとっては、その集中性自体が事業継続のリスクとなる(堀越, 2018)。そのため、自然災害などに備えた事業継続マネジメント(Business Continuity Management, BCM)は、不可欠の課題となる。BCMの中核的な取り組みとなるのが、事業継続計画(Business Continuity Plan, BCP)である。このこと

¹ バーンアウトの定義は後述(p.74)。

に関して、亀井（2016）は、BCMとは、自然災害などのインシデントに対処するためにBCPを策定し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みであると指摘している。そして、企業や組織が直面するリスク全てに対応できるわけではないが、具体的な対策手法があらかじめ準備されているという点で、BCPはインシデントが発生した際、その影響を最小限に食い止める可能性がある（森岡、2014）。

ところが、規模の小さな企業ほど、BCPの導入は進んでいない。具体的には、調査の時期や対象でばらつきはあるが、中小企業のBCP策定率はここ十数年、おおむね10～15%で推移している。また、企業規模の大小を問わず、インシデントへの対応におけるBCPの有効性は認められるが（堀越、2019）、想定外の事態に対処し得ない場合もある。例えば、丸谷・寅屋敷・伊藤（2021）が主に宮城県の中小企業を対象として行った2021年の調査によると、BCP策定企業の多くが自然災害のみを想定しており、コロナ禍への対応として既存のBCPは有効でなかったと回答した。

このように、BCMの中核的な取り組みであるBCPであるが、中小企業への導入は進まず想定外の事態にも対処しきれない。その結果、インシデント対応における経営者に課せられる責任は、平常時にも増して重くなる。ところが、いつ、いかなるときも、経営者がリーダーシップを発揮することは、非常時であれば尚更、現実的でない。事実、2018年の西日本豪雨の際、被災地の中小企業経営者の約10人に1人が出張で遠隔地に滞在するなどの理由で陣頭指揮がとれず、その日数は平均8日間に及んだ（堀越、2020）。こうした事態に備え、経営者の責任が重い中小企業ほど、彼らの代行者を決めておくことが、BCMの重要な取り決め事項となる（MS&ADインターリスク総研株、2020）。

② 経営者の高齢化と引退を巡る問題

国立社会保障・人口問題研究所（2022）によると、国内初の死者が確認された2020年2月13日から2022年6月20日までの新型コロナウイルス感染症による死亡者は、60歳以上が93.9%と圧倒的多数を占める²。こうした状況から、国立感染症研究所（2020）は、新型コロナウイルス感染症が、高齢者ほど、罹患時の重症化や死亡のリスクが高いことを指摘している。そして、わが国の中小企業経営者で60歳以上の占める割合は2020年時点で56.5%に達している（中小企業庁編、2022b）。コロナ禍における中小企業の多くが、感染やその抑止のために不在リスクの高い高齢の経営者にインシデント対応の責任を委ねるジレンマに陥っている状況が想定される。

他方で、中小企業の経営者の引退時期は68歳から69歳と推察される（中小企業庁編、2018）。Byrnes and Taylor（2015）によると、彼らの生きがいである企業経営からの引退は経営者に激しい喪失感をもたらす。また、引退を遅らせた経営者ほど認知症の発症リスクは低い（Dufouil, *et al.*, 2014）。さらに、自然災害からの自社や地域の復旧プロセスに関与したいという欲求から、経営者が引退を希望するタイミングは、発災以前の時点と比べて遅延することさえある（堀越、2020）。

（2）中小企業経営者の健康問題

① 事業継続とバーンアウト

脳を媒介として心身は相関するというKataoka, *et al.*（2020）の指摘によれば、いずれの不調も経営者の健康を阻害する要因となり得るが、経営者の健康問題に関連する先行研究では主に、抑うつやバーンアウトといった心の健康（メンタルヘルス）に焦点が当てられてきた。世界保健機関（WHO）が2018年に公表した最新の国際疾病分類の第11回

² 国立社会保障・人口問題研究所ホームページ「新型コロナウイルス感染症について」<https://www.ipss.go.jp/projects/j/Choju/covid19/index.asp>（2022年4月26日閲覧）

改訂版 (ICD-11) によると、バーンアウト (Burnout) とは、適切に管理されていない慢性的な職場のストレスの結果として生じる症候群で、エネルギーが消耗あるいは枯渇した感覚、仕事に対する心理的距離の増加や職務上の能率の低下といった状態を指す (WHO, 2018)。また、バーンアウトは、他者からの助言や気分の発散といった、対処行動を超えるストレスを経験することで生じる心身のストレス反応の一つで、成果の急激な落ち込みと仕事にかかわる達成感の低下をもたらす (久保, 1998)。

例えば、コロナ禍の初期における中国での調査では、回答者の35.1%が未知の脅威である新型コロナウイルスへの感染に不安を感じ (対処行動を超えるストレスを経験し)、同じく18.2%が睡眠障害を訴え (ストレス反応を示し)、メンタルヘルスへの介入の必要性を認めていた (Huang and Zhao, 2020)。緊急事態宣言の発出などによる人の移動や企業活動の制限は、感染の不安や罹患による重症化リスクとともに、コロナ禍がもたらした対処行動を超えるストレスの一つと思われる。

企業経営に対する責任の重さもあり“公私の区別がなく、<365日24時間オンコール>” (栗岡ほか, 2021: p.59) といわれるほど、中小企業経営者のオンタイムとオフタイムの境界は曖昧である。こうした曖昧さもあり、自分の行動に対する自律性 (Autonomy) は、経営者のメンタルヘルスを捉えていくうえで重視される。例えば、Parker (2014) によれば、仕事の自律性、具体的には「何を」「いつ」「誰と」仕事をするかを決定できることは、経営者のメンタルヘル스에 ポジティブな影響を及ぼす。このことは、自律性を阻害されることが、経営者のメンタルヘル스에 悪影響を及ぼすことを示唆する。事実、コロナ禍での自由な活動の制限によって、彼らの労働時間は減少しているにもかかわらず、多くの経営者の体調や気力に悪化の傾向がみられ、事業継続意欲も減退していた (堀越, 2022)。

また、労働時間と自律性の問題も無視できない。

経営者の自律性は、労働時間の柔軟さを生むが (Taris, *et al.*, 2008)、こうした柔軟さはかえって仕事に対する無制限的な意識をもたらし、彼らのメンタルヘル스에 ネガティブな影響を及ぼすことがある (栗岡ほか, 2021)。孤独もまた、経営者のストレスの要因になる (Lechat and Torrès, 2016)。このことに関して、亀井ほか (2011) は、悩んでもそれを誰にも打ち明けられず一人で全て抱え込んでしまうなど、中小企業経営者のメンタルヘルスの特徴に要因があることを指摘している。そして、孤独が高じた経営者には、バーンアウトのリスクが生じる (Fernet, *et al.*, 2016)。以上、中小企業の場合、経営者のバーンアウトは、職務上の能率の低下などを通じて、企業の事業継続にもネガティブな影響を及ぼすと思われる。

② 企業業績と経営者の健康問題

身体への持続的な負担は、長期的にみれば健康を損う (McEwen, 1998)。健康状態の良い経営者ほど、より多くのビジネスチャンスを見出す (Rietveld, *et al.*, 2016)。このことは当たり前のようだが、企業経営に生きがいを見出す経営者は、健康上の問題がある状態にあっても仕事に対してより多くの労力を費やすことを厭わない (Cocker, *et al.*, 2013)。事実、長時間労働は、企業経営が順調に推移しているとのシグナルとして認識される (Bradley and Roberts, 2004)、そのため、彼らは、企業経営を通じて、より高い報酬を得るために身体的な健康 (フィジカルヘルス) を犠牲にすることさえある (Cardon and Patel, 2015)。

ところで、コロナ禍がもたらした対処行動を超えるいま一つのストレスは、企業業績へのネガティブな影響と思われる。それ以前の数年間、堅調に推移していた中小企業の業況判断DIは、コロナ禍により全産業とも急激に落ち込んだ (中小企業庁編, 2022a)。こうして、自然災害や新興感染症などの重大なインシデントは、時にフィジカルヘルス

を犠牲にしてまで築き上げた経営基盤を棄損する。平常時でさえ、企業の財政問題は経営者のメンタルヘルスにネガティブな影響を及ぼすが (Lechat and Torrès, 2016)、棄損した事業用資産の復旧に向けた多額の借金は、経営者の大きなストレスとなる (田口, 2008)。業績基調も同様で、フランスの中小企業経営者を対象とした亀井・トレス・影浦 (2020) の調査結果でも、新型コロナウイルスへの感染による重症化リスクよりも、経営破綻のリスクのほうが、経営者のメンタルヘルスにネガティブな影響を及ぼしていた。

③ 事業継続のための経営者のメンタルヘルス

バーンアウトリスクを軽減し、事業継続への意欲を維持、向上させるためには、経営者の意思や特性といった個人的な属性の重要性が、いくつかの先行研究から指摘される。具体的には、まず、事業参画への動機がある。このことに関して、Binder and Coad (2016) によると、自らの意思で企業経営に関与している経営者は、やむを得ず関与している経営者と比較して、メンタルヘルスはポジティブな状況にある。また、オフタイムの自律性は、リラクゼーションなどの機会を提供し、そのことによって心身の健康回復が促される (Shimazu, *et al.*, 2012)。さらに、ポジティブな特性は、ストレスへの対処能力を高める。例えば、楽観性や自己効力感、レジリエンス、主体的な意思、適応能力、問題解決能力など、ポジティブな個人特性を示す九つの要素で構成される健康増進資本の高い経営者は、ストレスへの対処能力も高いことが、この指標を開発したフランスの AMAROK³によって示唆されている (亀井・トレス・影浦, 2020)。関・河合・中道 (2020) も同

様に、コロナ禍が企業の財務状況に与えるネガティブな影響は大きい、多くの中小企業経営者が、長期的な事業存続への明確な意思を持ち、「なんとかかなるだろう」といったポジティブな思いを抱いていることを指摘している。

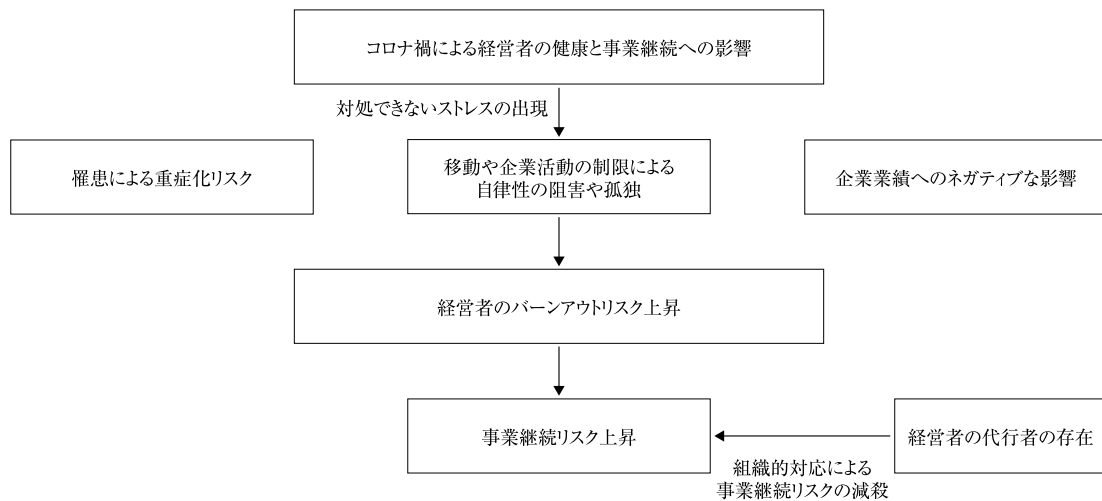
(3) 本稿の仮説

コロナ禍では、罹患による重症化リスク、移動や企業活動の制限による自律性の阻害や孤独、企業業績へのネガティブな影響といった個人の努力だけでは対処できないさまざまなストレスを中小企業経営者にもたらしている。また、そのことは、平常時から、企業経営に対する重い責任を負い、高ストレス下にある経営者のバーンアウトリスクの上昇、ひいては事業継続リスクの上昇へとつながるように思われる。他方、BCPの導入が進まない中小企業にとって代行者の存在は、出張などによる不在時だけでなく、経営者が心身の不調に陥り、成果が急激に落ち込んだり仕事にかかわる達成感が低くなったりした時も、事業継続リスクの減殺につながるように思われる。以上により、本稿の分析枠組みを提示すると、図のようになる。この枠組みを踏まえ、本稿の五つの仮説を提示する。

- 仮説1 罹患による重症化リスクは、経営者のバーンアウトリスクを高める。
- 仮説2 コロナ禍による自律性の阻害は、経営者のバーンアウトリスクを高める。
- 仮説3 コロナ禍によって生じる孤独感は、経営者のバーンアウトリスクを高める。
- 仮説4 コロナ禍での企業業績の悪化は、経営者のバーンアウトリスクを高める。
- 仮説5 経営者の代行者の存在は、バーンアウトリスクを軽減する。

³ AMAROKとは、本稿の筆者であるトレスが2009年にフランスで設立した世界最初の中小企業経営者の健康問題の解決を支援する研究機構である。また、その支部として2010年に設立されたのがAMAROK JAPANであり、筆者の尾久が支部長、同じく亀井が事務局長、金子が主任研究員を務めている。なお、AMAROKは、フランスにおける第一次ロックダウンのさなか、中小企業経営者1,900人に対して、心身の健康に関する調査を実施するなど、コロナ禍以降、実態調査や学術的ジャーナルへの投稿を活発に行っている。

図 本稿の分析枠組み



3 データと変数

(1) データ

本稿で用いるデータは、筆者らが実施したWEB調査「コロナ禍における中小企業経営者の健康と事業継続に関するアンケート」の結果である⁴。回答期間は2021年10月10日～同年11月8日で、有効回答者数は291人であった⁵。なお、今回の調査では、一般社団法人東京中小企業家同友会などの中小企業団体を通じて、会員である中小企業約2万社に対して回答を勧奨する方法を取った。また、アンケートの内容は、企業及び経営者の基本情報について14問、事業承継に関して8問、コロナ禍への対処と経営上のリスクについて10問、経営者の健康マネジメントについて16問、BCPなどインシデント対応について9問、自由記述など2問、合計59問（枝問を含め計112問）であった。

(2) 変数

WEB調査で尋ねた59問のうち、性別や業種など、天井効果と床効果の生じた設問を除き、五つの仮説の検証に適合する設問を変数として17問を選んだ。

① 従属変数—バーンアウト

バーンアウトの測定は、Torrès, *et al.* (2022) を参照して、BMS-10 (Burnout Measure Short version) を用いる⁶。具体的には、仕事のことについて考える際に想起される10の質問 (a. 疲れたと感じる、b. 一部の人の対して失望感を感じる、c. 絶望することがある、d. 八方塞がりのように感じる、e. 自分の無力さを感じる、f. 落ち込むことがある、g. 体力の低下や病気の不安を感じる、h. 自分が無価値、《失敗》かのように感じる、i. よく眠れない、j. 《もうたくさんだ》と思うことがある) について、7件法 (1 = 一度もない、2 = ほとんどない、3 = まれに、4 = たまに、5 = よく、6 = とてもよく、7 = いつも)

⁴ JSPS科研費 (課題番号21H00751) 「被災後の中小企業経営者の健康問題と事業継続に関する日仏比較研究」に基づき実施した日仏共同調査で、本稿では日本調査のデータを分析する。

⁵ 有効回答者はいずれも、中小企業基本法第2条の定義に該当する中小企業である。

⁶ バーンアウトは、心身の健康と仕事の影響に関する確立された用語であり、事業継続リスクを評価する際の代理変数としておおむね適切と思われる。なお、堀越 (2022) は中小企業経営者の事業継続意欲を調査しているが、試行的な分類に基づくものでデータの精度に問題がある。

で回答するものである。全項目の合計点を項目数で除算した平均値が大きいほどバーンアウトリスクが高く、例えば、Jacquet, *et al.* (2015) の分類では、2.4以下で非常に低い、2.5~3.4で低い、3.5~4.4で症状を呈する、4.5~5.4で高い、5.5以上で非常に高い、となる。また、Torrès, *et al.* (2022) では、5.5以上の場合、治療の必要がある状態にある。WEB調査の回答者291人の平均値は2.7、構成比は2.4以下が44.7%、2.5~3.4が38.1%、3.5~4.4で13.7%、4.5~5.4で2.1%、5.5以上が1.4%であった⁷。

② 独立変数—重症化確率、自律性、孤独、

業績基調及び代行者

まず、重症化リスクの測定に当たっては、Torrès, *et al.* (2022) を参照した。具体的には、新型コロナウイルスに感染した場合の重症化確率についての主観的評価(0~100%)を尋ねたものを、1=0%、2=1~10%、3=11~20%、4=21~30%、5=31%以上の五つに区分した。

次いで、自律性の測定は、Shimazu, *et al.* (2012) による日本語版リカバリー経験尺度の下位尺度であるコントロールを参照した。具体的には、一日の仕事が終わった後の時間の過ごし方に関する四つの質問(a.何をするか自分で決められると思う、b.自分のスケジュールは自分で決める、c.時間の過ごし方は自分で決める、d.自分のやりたいように物事を片付ける)について、5件法(1=よく当てはまる、2=やや当てはまる、3=どちらともいえない、4=あまり当てはまらない、5=全く当てはまらない)で回答するもので、平均値が大きいほど、自律性が阻害されている状態にある⁸。

孤独については、Torrès, *et al.* (2022) を参照した。具体的には、最近の自身を取り巻く環境につ

いて、5件法(1=とても取り巻かれていた、2=ある程度は取り巻きがいる、3=孤立もしていないが、取り巻かれてもいなかった、4=少し孤立していた、5=とても孤立していた)で評価してもらう⁹。

業績基調に関しては、現在の自社の収益状況について5件法(1=+5%以上、2=±4%、3=-5~-24%、4=-25~-49%、5=-50~-100%)で尋ねた(亀井・トレス・影浦、2020)。

最後に、代行者については、堀越(2020)を参照して、代替リーダーとして、経営者の職務を代行する者の職位数について、1=3つ以上、2=2つ、3=1つ、4=無し、で区分した。代行者の人数の多さや、職位の遍在が代替性を高めるのではないかと想定し、この区分とした。

③ 統制変数：企業属性—BCP、従業員数、

企業形態及び引退希望年齢

まず、コロナ禍以前(2020年3月)のBCP導入状況について、堀越(2019)を参照して、1=策定済、2=策定中、3=策定予定、4=策定の予定はない、で尋ねた。

次いで、従業員数は、栗岡ほか(2022)を参照して、1=101人以上、2=51~100人、3=31~50人、4=11~30人、5=6~10人、6=5人以下、で区分した。そして企業形態は、1=個人企業、2=独立系の会社、3=系列企業など、で区分した。

最後に、経営者の引退希望年齢は、1=55歳以前、2=56~60歳、3=61~65歳、4=66~70歳、5=71~75歳、6=76歳以降、で区分した。なお、引退時期が延びるほど、経営者の高齢化が進み、新型コロナウイルス罹患時の重症化リスクが高まる(事業継続リスクが高まる)と思われるため、多変量解析において当該変数は企業属性に分類した。

⁷ 内的整合性を評価するCronbachの α は0.90であった。

⁸ バーンアウトの評価と合わせるため逆転している。例えば、Shimazu, *et al.* (2012) の場合、1=全く当てはまらない、となっている。なお、内的整合性を評価するCronbachの α は0.78、WEB調査の回答者の平均値は1.78であった。

⁹ バーンアウトの評価と合わせるため逆転している。例えば、Torrès, *et al.* (2022) の場合、1=とても孤立していた、となっている。

④ 統制変数：個人属性—生年、事業参画動機、個人特性、労働時間、睡眠の質、フィジカルヘルス及びメンタルヘルス

経営者の生年（西暦）については、1 = 1991年以降、2 = 1981～1990年、3 = 1971～1980年、4 = 1961～1970年、5 = 1951～1960年、6 = 1950年以前、で区分した。値が大きいほど、年齢が高いことになる。

事業参画動機は、亀井・トレス・影浦（2020）を参照して、自身が経営者の地位にある理由として、1 = ビジネスチャンスを掴むため、2 = どちらともいえない、3 = やむを得ず、で区分した。値が大きいほど、事業参画動機はネガティブになり、対処できないストレスに直面した際、事業継続意欲にもネガティブな影響を及ぼすと思われる。

個人特性の測定は、AMAROKが開発した健康増進資本の評価尺度を参照した（亀井・トレス・影浦、2020）。具体的には、コロナ禍以来の自身の、a.楽観性・オプティミズム、b.自己効力感・自己可能感、c.自分らしい行動をとる能力、d.レジリエンス（立ち直る力・困難に立ち向かう力）、e.自分の行動に意味を与えようとする意思、f.適応能力、g.自分の行動に責任を持つ能力、h.問題解決能力、i.希望を持つ力について、7件法（1 = 大きく増加した～7 = 大きく減少した）で回答するものである¹⁰。

労働時間は、Torrès *et al.* (2022) を参照して、最近の週当たり平均労働時間について、1 = 40時間未満、2 = 40～50時間未満、3 = 50～60時間未満、4 = 60～70時間未満、5 = 70時間以上、で尋ねた。

睡眠の質は、亀井・トレス・影浦（2020）を参照して、最近の睡眠の質について、1 = 最高、2 = とても良い、3 = 良い、4 = まあまあ、5 = 悪い、で尋ねた。

最後に、フィジカルヘルスとメンタルヘルスは、堀越（2020）を参照して、最近の経営者の体調（気

分）について、1 = 最高、2 = とても良い、3 = 良い、4 = まあまあ、5 = 悪い、で尋ねた。

4 結果と分析

以下、本稿の分析結果を叙述する。なお、分析に当たっては、IBM SPSS Statistics ver.28を用いた。

（1）回答者の基本属性

回答者の基本属性は、表-1 のとおりである。

① 企業属性

主業種で、最も多いのが「サービス業」（69人、23.7%）、次いで、「製造業」（58人、19.9%）であった¹¹。従業員数は、「11～30人」（88人、30.2%）が最も多く、次いで、「5人以下」（65人、22.3%）であった。また、企業形態は、「独立系の会社」（202人、69.4%）、「個人企業」（74人、25.4%）の順であった。創業時期は、「1971～1990年」（77人、26.6%）、「1991～2010年」（73人、25.2%）の順であった。後継者の有無は、「有り」が45.4%（132人）、「無し」が54.6%（159人）であった。事業承継計画の有無は、「有り」が17.9%（52人）、「無し」が82.1%（239人）であった。BCPの有無は、「有り」が17.5%（51人）、「無し」が82.5%（240人）であった。代行者の職位数は、「1つ」が61.9%（180人）、「無し」が22.3%（65人）であった。

② 個人属性

経営者の生年（西暦）は、「1971～1980年」（101人、35.2%）が最も多く、次いで「1961～1970年」（84人、29.3%）であった。性別は、「男性」が91.8%（267人）、「女性」は8.2%（24人）であった。経営者就任年は、「2011年以降」（141人、48.5%）、「2001～2010年」

¹⁰ バーンアウトの評価と合わせるため逆転している。例えば、亀井・トレス・影浦（2020）の場合、1 = 大きく減少した、となっている。内的整合性を評価するCronbachの α は0.96、WEB調査の回答者の平均値は3.42であった。

¹¹ 紙幅の都合もあり、本文では構成比の高い上位二つのみを叙述した。以下、同様。

表－1 回答者の基本属性

(1) 企業属性

		回答数 (人)	回答割合 (%)
主業種 (n=291)	農林漁業	2	0.7
	建設業	50	17.2
	製造業	58	19.9
	情報・運輸業	28	9.6
	卸売業	26	8.9
	小売業	27	9.3
	不動産業	8	2.7
	サービス業	69	23.7
	その他	23	7.9
従業員数 (n=291)	5人以下	65	22.3
	6～10人	56	19.2
	11～30人	88	30.2
	31～50人	34	11.7
	51～100人	30	10.3
	101人以上	18	6.2
企業形態 (n=291)	個人企業	74	25.4
	独立系の会社	202	69.4
	系列企業など	15	5.2
創業時期 (n=290)	1930年以前	14	4.8
	1931～1950年	27	9.3
	1951～1970年	58	20.0
	1971～1990年	77	26.6
	1991～2010年	73	25.2
	2011年以降	41	14.1
後継者の有無 (n=291)	有り	132	45.4
	無し	159	54.6
事業承継 計画の有無 (n=291)	有り	52	17.9
	無し	239	82.1
BCPの有無 (n=291)	有り	51	17.5
	無し	240	82.5
代行者職位数 (n=291)	3つ以上	6	2.1
	2つ	40	13.7
	1つ	180	61.9
	無し	65	22.3

(2) 個人属性

		回答数 (人)	回答割合 (%)
生年 (n=287)	1950年以前	15	5.2
	1951～1960年	74	25.8
	1961～1970年	84	29.3
	1971～1980年	101	35.2
	1981～1990年	12	4.2
	1991年以降	1	0.3
	性別 (n=291)	男性	267
女性		24	8.2
経営者就任年 (n=291)	1970年以前	1	0.3
	1971～1980年	6	2.1
	1981～1990年	12	4.1
	1991～2000年	48	16.5
	2001～2010年	83	28.5
	2011年以降	141	48.5
就任経緯 (n=291)	創業者	104	35.7
	家業承継	134	46.0
	内部昇格(家業承継を除く)	39	13.4
	外部招聘	8	2.7
	事業買収 その他	3	1.0
引退希望年齢 (n=291)	55歳以前	10	3.4
	56～60歳	37	12.7
	61～65歳	84	28.9
	66～70歳	98	33.7
	71～75歳	35	12.0
	76歳以降	27	9.3

(注) 1 nは回答数。

2 四捨五入の関係で、構成比の合計が100%にならない場合もある。

(83人、28.5%)の順に多い。また、就任経緯は、「家業承継」(134人、46.0%)、「創業者」(104人、35.7%)の順であった。経営者の引退希望年齢は、「66～70歳」(98人、33.7%)が最も多く、次いで「61～65歳」(84人、28.9%)であった。

(2) 相関分析の結果

相関分析の結果は、表－2のとおりである。まず、VIF値はいずれも低く、多重共線性が、分析結果に深刻な偏りを与えていないことを示してい

表-2 相関分析の結果

変数	平均	標準偏差	最小	最大	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
従属変数																						
1 バーンアウト	2.7	0.9	1.0	6.8																		
独立変数																						
2 重症化確率	2.6	1.4	1.0	5.0	1.048	0.106																
3 自律性	1.8	0.6	1.0	4.0	1.334	0.408**	0.074															
4 孤独	2.7	1.0	1.0	5.0	1.293	0.456**	0.073	0.239**														
5 業績基調	2.2	0.9	1.0	5.0	1.163	0.130*	-0.074	0.174**	0.128*													
6 代行者	3.0	0.7	1.0	4.0	1.175	0.094	0.036	0.037	0.133*	0.026												
統制変数：企業属性																						
7 BCP	2.9	1.1	1.0	4.0	1.224	0.072	-0.044	0.056	0.118*	0.081	0.189**											
8 従業員数	4.1	1.5	1.0	6.0	1.348	0.147*	-0.019	0.067	0.130*	0.142*	0.248**	0.353**										
9 企業形態	1.8	0.5	1.0	3.0	1.143	-0.123*	0.013	-0.176**	-0.087	0.040	-0.054	-0.028	-0.252**									
10 引退希望年齢	3.7	1.2	1.0	6.0	1.324	-0.028	0.011	-0.020	-0.017	0.097	-0.041	0.043	0.046	-0.077								
統制変数：個人属性																						
11 生年	3.9	1.0	1.0	6.0	1.584	-0.066	0.068	-0.093	-0.029	0.033	-0.203**	-0.042	-0.089	0.061	0.416**							
12 事業参加動機	1.8	0.7	1.0	3.0	1.090	0.129*	-0.068	0.097	0.100	0.026	0.068	0.038	-0.047	0.006	-0.169**	-0.036						
13 個人特性	3.4	1.2	1.0	7.0	1.470	0.337**	0.095	0.342**	0.296**	0.220**	0.115*	0.056	0.005	-0.060	-0.094	0.077	0.098					
14 労働時間	3.4	1.3	1.0	5.0	1.368	-0.138*	-0.001	-0.179**	-0.122*	0.070	-0.201**	0.042	-0.082	0.067	0.159**	0.426**	-0.001	-0.122*				
15 睡眠の質	3.3	1.0	1.0	5.0	1.776	0.493**	0.049	0.246**	0.308**	0.109	0.057	0.044	0.033	-0.075	0.013	0.025	0.129*	0.279**	-0.092			
16 ファイジカルヘルス	3.1	1.0	1.0	5.0	2.662	0.506**	0.107	0.227**	0.300**	0.193**	0.008	0.014	0.053	0.001	-0.003	0.080	0.064	0.304**	0.012	0.597**		
17 メンタルヘルス	3.1	0.9	1.0	5.0	3.192	0.615**	0.111	0.388**	0.424**	0.168**	0.057	-0.017	0.088	-0.057	-0.027	0.048	0.139*	0.454**	-0.115	0.593**	0.747**	

(注) 1 **は1%水準、*は5%水準で有意であることを示す。
 2 VIFは重回帰分析のモデル7の計算結果。

る。バーンアウトと高い相関を示す変数は、係数の高い順に、メンタルヘルス (0.615)、フィジカルヘルス (0.506)、睡眠の質 (0.493)、孤独 (0.456)、自律性 (0.408)、個人特性 (0.337) で、いずれの変数も、1%水準で有意な結果となった。久保(1998)によると、バーンアウトは心身のストレス反応の一つであり、メンタルヘルスとフィジカルヘルスとの高い相関は、先行研究と整合的であった。睡眠の質 (Huang and Zhao, 2020)、孤独 (Lechat and Torrès, 2016)、自律性 (堀越, 2022)、個人特性 (亀井・トレス・影浦, 2020) も同様に、先行研究と整合的であった。

ほかの三つの独立変数に関しては、業績基調が係数0.130 (5%水準で有意) となり、先行研究 (Torrès, *et al.*, 2022) と整合的であったが、重症化確率は0.106、代行者は0.094で、いずれも有意な確率は得られなかった。Torrès, *et al.* (2022) では、感染不安がバーンアウトリスクを高めていたが、本稿の分析結果は、先行研究と整合的ではなかった。また、重症化確率は、バーンアウトを含む全ての変数との間に有意な確率は得られなかった。

バーンアウトと5%水準で有意になった変数は従業員数 (係数0.147)、労働時間 (同-0.138)、事業参画動機 (同0.129)、企業形態 (同-0.123) であった。従業員数が少ない個人企業の経営者のバーンアウトリスクが高いこと、また、労働時間の短い経営者ほどバーンアウトリスクが高いことが、それぞれ示唆された。労働時間に関しては、長時間労働が企業経営の順調さを示すシグナルの役割を担うというBradley and Roberts (2004) の指摘と、整合的であった。同じく、事業参画動機がネガティブな経営者のほうが、バーンアウトリスクが高い結果となり、先行研究 (Binder and Coad, 2016) と整合的であった。BCP (係数0.072)、引退希望年齢 (同-0.028) 及び生年 (同-0.066) は、いずれも有意な確率は得られなかった。

国立感染症研究所 (2020) によると、高齢であ

るほど重症化リスクは高いが、本稿の分析結果では、生年と重症化確率との相関係数は0.068で非有意であった。代行者については、係数の絶対値が大きい順に、従業員数 (0.248)、生年 (-0.203)、労働時間 (-0.201)、BCP (0.189)、孤独 (0.133)、個人特性 (0.115) となり、従業員数、生年、労働時間及びBCPが1%水準、孤独と個人特性が5%で、それぞれ有意な結果となった。これらにより、経営者の年齢が高く、従業員規模が大きく、また、BCPを導入している企業ほど、代行者を置いていること (組織的対応をしていること)、さらに、労働時間の減少や孤独の緩和、個人特性へのポジティブな影響を及ぼしていることが、それぞれ示唆された。

(3) 重回帰分析の結果

表-3は、バーンアウトを従属変数とする重回帰分析の結果を示したもので、五つの独立変数 (重症化確率、自律性、孤独、業績基調及び代行者) を段階的に投入している。具体的には、独立変数を全て除いたモデル1、重症化確率のみを投入したモデル2、同じく、自律性のみモデル3、孤独のみモデル4、業績基調のみモデル5、代行者のみモデル6及び、独立変数を全て投入したモデル7の結果を示している。調整済みR²は順に、0.41、0.41、0.43、0.44、0.40、0.40及び0.45であった。

以下では、まず、全ての変数が投入されたモデル7の解釈を叙述する。経営者のバーンアウトリスクを高める変数は、自律性と孤独、メンタルヘルス (いずれも1%水準で有意) 並びに睡眠の質 (5%水準で有意) であった。本稿の仮説2及び仮説3の自律性と孤独感は、バーンアウトリスクとの関連性が認められた。他方で、残る重症化確率、業績基調及び代行者の仮説については、バーンアウトリスクとの関連性が認められなかった。統制変数の大半も同様で、企業属性の四つ (BCP、従業員数、企業形態及び引退希望年齢)、メンタルへ

表-3 重回帰分析の結果

従属変数：バーンアウト	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
独立変数							
重症化確率		0.05					0.03
自律性			0.17***				0.17***
孤独				0.20***			0.20***
業績基調					0.00		-0.02
代行者						0.00	0.00
統制変数：企業属性							
BCP	0.03	0.04	0.02	0.01	0.03	0.03	0.01
従業員数	0.07	0.07	0.07	0.06	0.07	0.07	0.06
企業形態	-0.06	-0.06	-0.04	-0.05	-0.06	-0.06	-0.03
引退希望年齢	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
統制変数：個人属性							
生年	-0.09*	-0.10*	-0.08	-0.09*	-0.10*	-0.10*	-0.08
事業参画動機	0.04	0.05	0.03	0.03	0.04	0.04	0.03
個人特性	0.08	0.07	0.04	0.05	0.08	0.08	0.02
労働時間	-0.02	-0.02	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.00
睡眠の質	0.17**	0.17**	0.16***	0.15**	0.17***	0.17***	0.15**
フィジカルヘルス	0.08	0.07	0.09	0.09	0.08	0.08	0.11
メンタルヘルス	0.41***	0.41***	0.35***	0.34***	0.41***	0.41***	0.28***
R ²	0.43	0.43	0.45	0.46	0.43	0.43	0.48
調整済みR ²	0.41	0.41	0.43	0.44	0.40	0.40	0.45

(注) 1 ***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。
2 表内の数値は標準化係数。

ルスと睡眠の質を除く個人属性（生年、事業参画動機、個人特性、労働時間及びフィジカルヘルス）は、いずれもバーンアウトリスクとの関連性は認められなかった。

次いで、モデル2からモデル7の標準化係数を比較すると、それぞれの独立変数は互いに独立しており、バーンアウトに最も影響を及ぼす変数は、孤独であった。具体的には、調整済みR²は、五つの独立変数を段階的に投入したモデルのなかでは、孤独のみのモデル4が0.44で最も高い値を示した。

最後に、経営者の生年については、モデル1と2、4から6で、いずれも10%水準で有意であった。標準化係数がそれぞれ負の値となっているため（順に-0.09、-0.10、-0.09、-0.10、-0.10）、経営者年齢が若いほどバーンアウトリスクが高い可能性が示唆された。

5 考察と結論

(1) 分析結果のまとめ

本稿の目的は、2021年に実施したアンケート調査の結果を用いて、バーンアウトを代理変数として、コロナ禍における経営者の健康問題が中小企業のBCMに及ぼす影響を明らかにし、そのうえで、経営者の健康マネジメントを包摂した、中小企業の事業継続リスクへの実践的な対処方法を考察することであった。この目的を達成するために、罹患による重症化リスク、移動や企業活動の制限による自律性の阻害や孤独、あるいは企業業績へのネガティブな影響といった、対処できないストレスの出現によって、コロナ禍によ

る経営者の健康問題が事業継続リスクへと波及するという分析枠組みを構築し、この枠組みの妥当性を検証するための五つの仮説を提示した。そのうえで、多変量解析（相関分析と重回帰分析）により、仮説の検証を行った。その主な結果は、次のとおりである。

第1に、バーンアウトに最も影響を及ぼすものは、経営者の孤独であった。緊急事態宣言などの発出にかかわらず、移動や企業活動を制限されることによって生じる、他者との交流の縮減は、経営者の心身の健康や仕事に対する意欲などに対して、ネガティブな影響を及ぼしていることが示唆された。

第2に、孤独によるバーンアウトリスクを軽減するものとして、代行者の存在が浮かび上がった。バーンアウトとの関連では、代行者は、統計的に有意な確率は得られなかったが、BCPの導入など、組織的なインシデント対応への取り組みを進めていることが、平常時よりも多くの責任を担う経営者の孤独感を減殺していることが示唆された。

第3に、こうした組織的な対応は、従業員数の多い企業ほど可能になること、そして、個人企業の経営者ほど、バーンアウトリスクが高いことが示唆された。

第4に、労働時間（オンタイム）が短く、かつ、オフタイムの自律性が阻害されることで、経営者のバーンアウトリスクが高くなることが示唆された。自由な活動を制限されることで、心身のストレスが高じ、メンタルヘルスやフィジカルヘルス、睡眠の質に加えて、「なんとかなるだろう」といったポジティブな個人特性にも、ネガティブな影響を及ぼしていた。

第5に、事業参画動機、つまり自らの意思で企業経営に関与しているかどうかもバーンアウトリスクに影響を及ぼす。具体的には、事業参画動機がネガティブ、つまりやむを得ず経営者となった人ほど、バーンアウトリスクが高いことが示唆された。

第6に、経営者の年齢との関連でみると、経営者の年齢が高いほど、代行者の任命などの組織的対応への取り組み意識が高いこと、他方で、年齢が若いほど、バーンアウトリスクが高い可能性があることが、それぞれ示唆された。

最後に、業績基調に関しては、相関分析でバーンアウトとの若干の関連が認められたが、重症化確率については、バーンアウトを含む全ての変数との関連が認められなかった。双方とも、経営者のバーンアウトリスクにネガティブな影響を及ぼすとはいえないことが示唆された。

以上を踏まえると、本稿の五つの仮説の妥当性は、次のようになる。仮説2「コロナ禍による自律性の阻害は、経営者のバーンアウトリスクを高める」と仮説3「コロナ禍によって生じる孤独感は、経営者のバーンアウトリスクを高める」は妥当である。一方、仮説1「罹患による重症化リスクは、経営者のバーンアウトリスクを高める」と仮説4「コロナ禍での企業業績の悪化は、経営者のバーンアウトリスクを高める」の妥当性は認められない。仮説5「経営者の代行者の存在は、バーンアウトリスクを軽減する」については、仮説の妥当性は認められないが、バーンアウトに最も影響を及ぼす孤独感を緩和させる修飾要因として期待される。

(2) 経営者の健康マネジメントを包摂した

中小企業の事業継続リスクへの 実践的な対処

経営者の健康が阻害されること、例えば一度の心臓発作によって、中小企業のマネジメントの諸機能は壊滅の危機に瀕する（Mintzberg, 1979）。マネジメント研究の世界的権威の一人、ミンツバークは、心臓発作という言葉を用いて、経営者に権限が集中するシンプルな組織構造は、柔軟な意思決定を可能にするなどして、中小企業に強みをもたらす半面、彼らの健康問題の具現化が、事業継

続の致命的なリスクとなり得ることを指摘している (Mintzberg, 1979: pp.305-313)。

本稿の分析結果をみると、中小企業のなかでも、BCPの導入や代行者の任命といった組織的な対応の余地は、事業規模によって、ずいぶんと異なっていた。コロナ禍のような重大なインシデントを想定して、BCPを策定し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みを構築していくことは、個人企業などの小さな企業にとって、現実的とはいえない。また、本稿では、個人企業の経営者ほど、バーンアウトのリスクが高いことが示唆されたが、こうした小さな企業では、重大なインシデントに直面した、経営者のバーンアウトが、そのまま廃業へとつながりかねない。コロナ禍で急増しているとされる、あきらめ休廃業は、そうした事態の一つの表出といえるのではないだろうか。

以上を踏まえ、個人企業をはじめとする小さな企業が、自然災害や新興感染症などの重大なインシデントに対応するためには、「経営者の健康マネジメント」をBCMの中核に位置付ける必要があるように思われる。そして、健康マネジメントを経営者の自己責任とみなすのではなく、金融機関をはじめとした中小企業のステークホルダーにおいても、例えば、栗岡ほか (2022) が開発を進めている「中小企業経営者の職業性ストレス尺度」を活用するなどして、経営者の健康問題を企業体存続の問題と位置付け、彼らをサポートしていく必要があると思われる。

他方、従業員数の多い企業など、組織化の進んだ中小企業にあっては、上述の健康マネジメントに加え、経営者の職務を代行する代替リーダーを決めておくことが、重大なインシデントが発生した際の事業継続リスクへの実践的な対処方法として、有効であると思われる。本稿の分析結果では、代行者のいる企業であるほど、経営者の孤独感が減殺されることによって、バーンアウトリスクが低下していた。また、本稿では、事業参画動機

がネガティブな経営者ほど、バーンアウトリスクが高いことが示唆されたが、代行者を選定する際も、こうした視点を取り入れることは重要と思われる。

6 おわりに

以下では、本稿の限界と課題を叙述する。本稿の限界であるが、まず、データの制約の問題がある。分析対象が一般社団法人東京中小企業家同友会など特定の中小企業団体であるうえ、データ数も291人分で、その多くが、40~50歳代の比較的若い男性経営者で占められていた。データのサンプリングにバイアスが生じている可能性は高く、本稿の分析結果をもって、一般的な妥当性を主張することは困難である。第2に、データ取得の時期の問題がある。WEB調査の回答期間は、第5波が終息し、景気が持ち直しつつあるタイミングであった (内閣府政策統括官 (経済財政分析担当)、2022)。業績基調とバーンアウトとの関連で仮説を支持しないなどの結果が生じたが、調査のタイミングによるバイアスの可能性がある。第3に、事業継続と経営者の健康問題の統合を試みる先行研究は、少なくともWEB調査の実施時点では、国内外ともあまり見当たらない。そのため、探索色の強い研究とならざるを得ず、バーンアウトを事業継続リスクの代理変数として、分析を進めた。BCPを導入しているなど、比較的規模の大きい中小企業の事業継続リスクを把握するうえでは、バーンアウトは、経営者個人の心身の健康状態に偏る可能性がある。

次いで、今後の課題であるが、まず、経営者の健康マネジメントを包摂した事業継続リスクを測定する尺度の開発は、不可欠の課題である。また、この尺度の開発に当たって、分析対象の拡充や変数の整理など、本稿の分析結果の妥当性の検証とモデルの修正も、不可欠の課題となる。以上が、第2の課題となる。

<参考文献>

- 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『日本職業・災害医学会誌』第57巻第5号、pp.251-257
- 内田浩史・植杉威一郎・小野有人・細野薫・宮川大介（2015）「大震災と企業行動・企業金融」村松岐夫・恒川恵市監修・齊藤誠編『大震災に学ぶ社会科学 第4巻 震災と経済』東洋経済新報社、pp.173-216
- MS&ADインターリスク総研(株)（2020）『中小企業の防災マニュアルとBCP』労働調査会
- 尾久裕紀（2016）「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『日仏経営学会誌』33巻、pp.28-40
- 亀井克之（2016）「東日本大震災が企業リスクマネジメントに及ぼした影響」関西大学社会安全学部編『東日本大震災復興5年目の検証—復興の実態と防災・減災・縮災の展望—』ミネルヴァ書房、pp.231-249
- 亀井克之、尾久裕紀、オリビエ・トレス、金子信也（2011）「中小企業経営者のメンタルヘルスとリスクマネジメント—トレスの『経営者の苦悩』論とフランスAMAROKの活動—」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』42巻、pp.7-23
- 亀井克之、オリビエ・トレス、影浦ちひろ（2020）「Covid-19による外出制限がフランスの中小企業経営者の健康に及ぼした影響—2020年4月外出制限令下のフランス中小企業経営者に対する調査より—」商工総合研究所『商工金融』2020年12月号、pp.4-25
- 清成忠男・田中利見・港徹雄（1996）『中小企業論』有斐閣
- 久保真人（1998）「ストレスとバーンアウトとの関係—バーンアウトはストレンか？—」産業・組織心理学会『産業・組織心理学研究』第12巻第1号、pp.5-15
- 栗岡住子、亀井克之、尾久裕紀、オリヴィエ・トレス（2020）「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『桃山学院教育大学研究紀要』第2号、pp.15-26
- 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（2021）「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—」桃山学院教育大学『桃山学院教育大学研究紀要』第3号、pp.48-67
- 栗岡住子、馬ノ段梨乃、亀井克之、尾久裕紀、オリヴィエ・トレス（2022）「中小企業経営者の職業性ストレス尺度の開発—インターネットによる予備調査における尺度分析の結果—」桃山学院教育大学『桃山学院教育大学研究紀要』第4号、pp.29-45
- 国立感染症研究所（2020）「注目すべき感染症新型コロナウイルス感染症（COVID-19）」国立感染症研究所『IDWR 感染症週報』2020年第21号、pp.8-11
- 国立社会保障・人口問題研究所（2022）「新型コロナウイルス感染症について」<https://www.ipss.go.jp/projects/j/Choju/covid19/index.asp>（2022年4月26日閲覧）
- 関智宏・河合隆治・中道一心（2020）「COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握—」同志社大学商学会『同志社商學』72巻2号、pp.249-276
- 田口宏昭（2008）「自然災害とストレス—ストレス対処における意味及びシステムの弾力性（resilience）を中心に—」熊本大学『文学部論叢』96巻、pp.37-65
- 中小企業庁編（2018）『2018年版中小企業白書』日経印刷
- （2022a）『2022年版中小企業白書小規模企業白書①』日経印刷
- （2022b）『2022年版中小企業白書小規模企業白書②』日経印刷
- 帝国データバンク（2022a）「特別企画:全国企業『休廃業・解散』動向調査（2021年）」<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220103.pdf>（2022年4月26日閲覧）
- （2022b）「特別企画:【震災から11年】『東日本大震災関連倒産』動向調査（2022年）」<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220303.pdf>（2022年3月9日閲覧）
- 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2022）「景気ウォッチャー調査令和3年12月調査結果」<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2022/0112watcher/watcher1.pdf>（2022年1月11日閲覧）
- 堀越昌和（2018）「熊本地震と企業経営」北海道東北地域経済総合研究所『NETT』No.99、pp.48-51

- (2019)「熊本地震における企業の災害リスクマネジメント—成果と課題—」熊本学園大学商学会『熊本学園商学論集』第23巻第1号、pp.99-113
- (2020)「自然災害時のリーダーの代替リスクに関する探索研究—西日本豪雨の被災地中小企業を対象としたアンケート調査の結果を踏まえて—」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第51号、pp.194-209
- (2022)「広島県中小企業家同友会福山支部『2021年 新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関するアンケート調査』結果報告」福山平成大学『経営学部紀要』第18号、pp.129-159
- 丸谷浩明・寅屋敷哲也・伊藤修人 (2021)「地域企業の新型コロナウイルス感染症に対する事業継続対策の考察～宮城県内企業を中心に～」地域安全学会『地域安全学会論文集』No.39、pp.39-49
- 森岡千穂 (2014)「災害リスクに対する中小企業の事業存続とBCP—南海トラフ地震津波に対する民間事業者意識調査より—」松山大学総合研究所『松山大学論集』26 (1)、pp.1-24
- Binder, Martin and Alex Coad (2016) “How Satisfied are the Self-Employed? A Life Domain View.” *Journal of Happiness Studies*, 17(4), pp.1409-1433.
- Bradley, Don E. and James A. Roberts (2004) “Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority.” *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp.37-58.
- Byrnes, Randy T. and Scott N. Taylor (2015) “Voluntary transition of the CEO: owner CEOs’ sense of self before, during and after transition.” *Frontiers in Psychology*, Vol.6, pp.1-16.
- Cardon, Melissa S. and Pankaj C. Patel (2015) “Is Stress Worth it? Stress-Related Health and Wealth Trade-Offs for Entrepreneurs.” *Applied Psychology*, Volume64, Issue2, pp.379-420.
- Cocker, Fiona, Angela Martin, Jenn Scott, Alison Venn, and Kristy Sanderson (2013) “Psychological Distress, Related Work Attendance, and Productivity Loss in Small-to-Medium Enterprise Owner/Managers.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), pp.5062-5082.
- Dufouil, Carole, Edwige Pereira, Geneviève Chêne, M. Maria Glymour, Annick Alperovitch, Elodie Saubusse, Mathilde Risse-Fleury, Brigitte Heuls, Jean-Claude Salord, Marie-Anne Brieu, and Françoise Forette (2014) “Older age at retirement is associated with decreased risk of dementia.” *European Journal of Epidemiology*, Vol.29, No.5, pp.353-361.
- Fernet, Claude, Olivier Torrès, Stéphanie Austin, and Josée St-Pierre (2016) “The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout.” *Burnout Research*, Volume3, Issue2, pp.45-53.
- Huang, Yeen and Ning Zhao (2020) “Generalized anxiety disorder, depressive symptoms and sleep quality during COVID-19 outbreak in China: a web-based cross-sectional survey.” *Psychiatry Research*, Volume288, pp.1-6.
- Jacquet, Alain, Adeline Grolleau, Jérémy Jove, Régis Lassalle, and Nicholas Moore (2015) “Burnout: Evaluation of the efficacy and tolerability of TARGET 1[®] for professional fatigue syndrome (burnout) .” *Journal of International Medical Research*, Vol.43(1), pp.54-66.
- Kataoka, Naoya, Yuta Shima, Keisuke Nakajima, and Kazuhiro Nakamura (2020) “A central master driver of psychosocial stress responses in the rat.” *SCIENCE*, Vol.367, Issue6482, pp.1105-1112.
- Lechat, Thomas and Olivier Torrès (2016) “Exploring the negative affective events of the entrepreneurial activity: Their experience on emotional stress and contribution to burnout risk.” in Ashkanasy, Neal M., Charmine E. J. Härtel, and Wilfred J. Zerbe (Eds.), *Emotions and Organizational Governance Research on Emotion in Organizations Volume12*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 69-99.
- McEwen, Bruce S. (1998) “Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load.” *Annals of the New York Academy of Sciences*, Volume840, Issue1, pp.33-44.
- Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
- Parker, Sharon K. (2014) “Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More.” *Annual Review of Psychology*, Volume65, pp.661-691.

- Rietveld, Cornelius A., Henry Bailey, Jolanda Hessels, and Peter van der Zwan (2016) “Health and entrepreneurship in four Caribbean Basin countries.” *Economics and Human Biology*, Volume21, pp.84-89.
- Shimazu, Akihito, Sabine Sonnentag, Kazumi Kubota, and Norito Kawakami (2012) “Validation of the Japanese Version of the Recovery Experience Questionnaire.” *Journal of Occupational Health*, 54, pp.196-205.
- Taris, Toon W., Sabine A. E. Geurts, Wilmar B. Schaufeli, Roland W. B. Blonk, and Suzanne E. Lagerveld (2008) “All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers.” *Work and Stress*, Volume22, Issue2, pp.153-165.
- Torrès, Olivier, Alexandre Benzari, Christian Fisch, Jinia Mukerjee, Abdelaziz Swalhi, and Roy Thurik (2022) “Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis.” *Small Business Economics*, 58, pp.717-739.
- Waugh, William L., Jr. and Gregory Streib (2006) “Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management.” *Public Administration Review*, Volume66, Issue1, pp.131-140.
- WHO (2018) “Burnout.” *International Classification of Diseases 11th Revision*, <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2fcd%2fentity%2f129180281> (2022年3月9日閲覧)