

ファミリービジネスにおける従業員の満足度*

神戸大学大学院経営学研究科専門職学位課程修了 経営学修士（専門職）

田尻さや香

神戸大学大学院経営学研究科教授

忽那 憲治

要旨

団塊世代の定年による雇用者数の減少が、昨今、2007年問題として新聞紙上等で取り上げられている。中小企業、特に、熟練技術者の技能が企業の業績に大きな影響を及ぼす製造業において、これは切実な問題である。長期的・安定的な雇用の維持と、それに伴う技能の継承が適切に行われるためには、従業員が働きやすく満足度の高い職場の形成を、経営陣は心がける必要がある。

本稿では、今まであまり調査対象とされることのなかった中小企業、とりわけファミリービジネスにおける従業員の満足度について、製造業の中でも技術者の技能が企業の業績に反映されやすい業種として金属加工業を取り上げ、3社の全従業員を対象にアンケート調査を実施した。分析の結果、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論で分析されている満足度のうち、従業員のやる気を高める動機づけ要因の全ての指標において満足度が高いという結果が得られた。「対人関係」の満足度が最も高く、不満度の緩和剤として考えられていた衛生要因である「対人関係」にも、ファミリービジネスに従事する従業員は満足しているという興味深い結果が得られた。

はじめに

団塊世代の定年による雇用者数の減少が、昨今2007年問題として新聞紙上等で取り上げられている。特に、1人あたりの職務の量が多い、または、職務の幅が広い中小企業においては、自社を熟知した重要なポストにある従業員が一度に定年を迎えることにより、企業の資産である人の流出とともに、管理能力・生産性等の低下が懸念される。また、定年による人の流出だけではなく、特に若い世代においては1つの企業にとどまるのではなく、転職する傾向が強くなってきている。定年を迎えるまでに培ったベテラン従業員の質の高い技術や技能が若い世代に継承され、後を任せられた若い従業員が1つの企業に長期的に雇用され、さらに技術を磨いている企業

とは、満足度の高い職場環境を提供している企業であろう。

本稿は、中小企業の従業員の満足度は高いのかどうかを分析するものである。中小企業といっても、自営業・家内工業的な企業から、日本各地に複数の工場や営業所を置く企業まで幅広いが、その多くはオーナー経営のファミリービジネスである。本稿では、少量多品種の製品を1つ1つ担当作業者が加工する製造方法を採用しており、作業者の熟練度や技能によって技術や品質が左右される傾向が強い金属加工業に属するファミリービジネスを対象とする。業種に加えて、立地、代表者の年齢の近い3社を取り上げ、従業員全員へアンケート用紙を配付することにより、ファミリービジネスにおける従業員の満足度について調査する。

* 本稿は、田尻さや香「ファミリービジネスにおける従業員の満足度」神戸大学大学院経営学研究科、専門職学位論文、2005年を加筆修正したものである。

本稿の構成は以下のとおりである。第1章では、ファミリービジネスの定義、モチベーション、中小企業における従業員の雇用の3点に関する先行研究についてレビューする。第2章では、先行研究をふまえながら、本稿で検証する仮説を提示する。第3章では、分析対象とする3社の特徴について説明する。第4章では、アンケート調査のデータに基づく分析結果を提示し、第5章で本稿の分析結果を総括する。

1 先行研究のレビュー

本章では、ファミリービジネスの定義、モチベーション、中小企業における従業員の雇用という3つの視点から先行研究をレビューする。

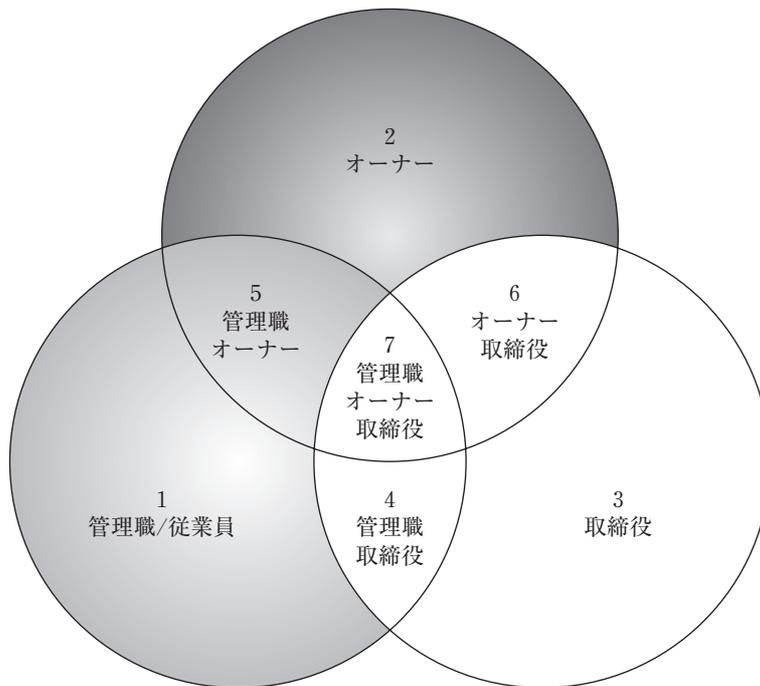
(1) ファミリービジネスの定義

Neubauer and Lank (1998, pp.3-23) によると、会社を構成しているのは、管理職／従業員「1」、

オーナー「2」、取締役「3」である（図表1）。「7」の位置にあるCEOは、管理職、オーナー、取締役の全てを兼務し、経営にあたって3つ全ての役割に関わる。

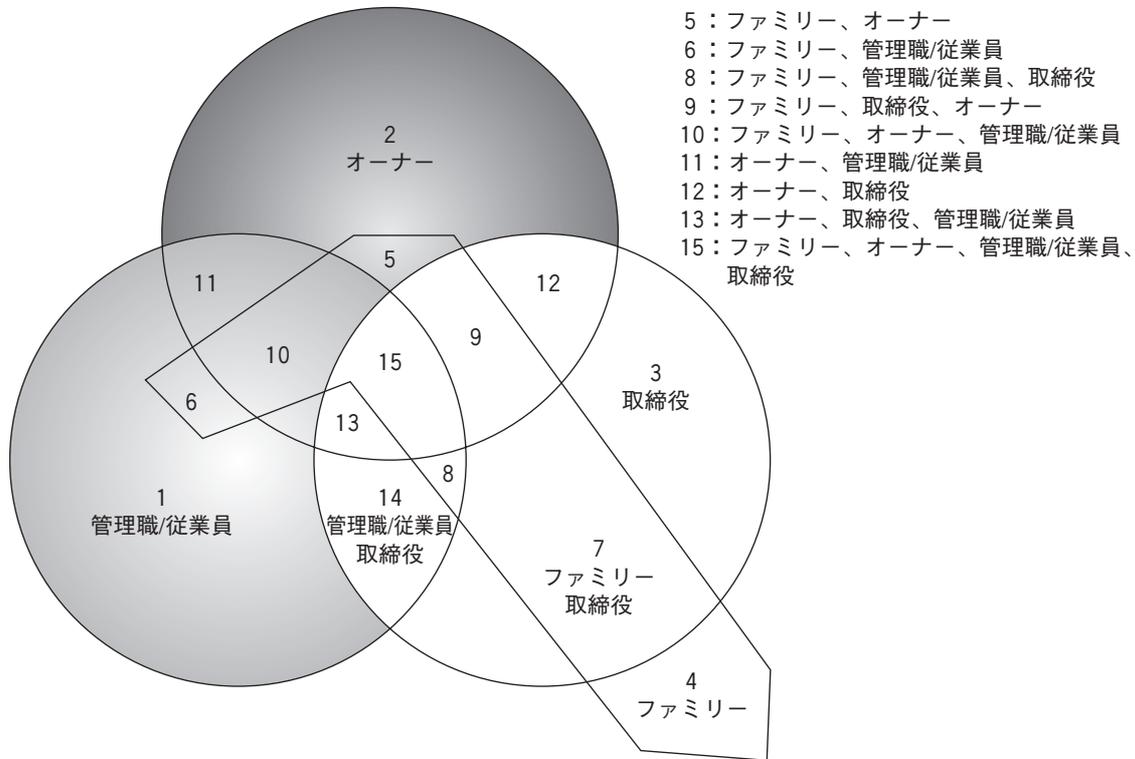
図表1にファミリービジネスの要素を加えると図表2のようになる。この図表は「3つの円とネクタイのモデル (three circle and tie' model)」と呼ばれている。CEOのポジションにある「15」の役割は、図表1の「7」と比べると複雑な役割を担っていることがわかっていく。時に、ファミリー、オーナー、管理職／従業員、取締役の全ての役割を担うことが必要であるため、例えば「5」のポジションにいる、取締役でもなく企業活動にも従事していない（管理職／従業員ではない）親族とは異なる判断や見解を示すこともある。ファミリービジネスにおけるCEOの役割は多岐に渡っており、役割や担当が細分化されているサラリーマン経営者や株主とは異なり、様々な案件を解決すべく、幅広く自社の従業員

図表1 会社の構成



(出所) Neubauer and Lank (1998) を参考に筆者作成。

図表2 ファミリービジネスの構成



(出所) Neubauer and Lank (1998) を参考に筆者作成。

と接する環境にある。こうした環境から、ファミリービジネスの特徴としては、従業員が経営陣と気兼ねなく接触でき親睦を深めやすい、従業員の満足度に影響を及ぼしやすい環境を有していると予想される。

ファミリービジネスについては多様な定義が研究者によって用いられているが、多くの研究者が「所有権 (ownership)」、「マネジメント (management)」、「コントロール (control)」の3つに基づいて定義していると言えよう。①企業の所有権を1つのファミリーが握っている、②ファミリーメンバーがマネジメントに加わっている、③ファミリーメンバーが企業活動に関わる決定をコントロールしている場合を、本稿ではファミリービジネスと定義することにしたい。

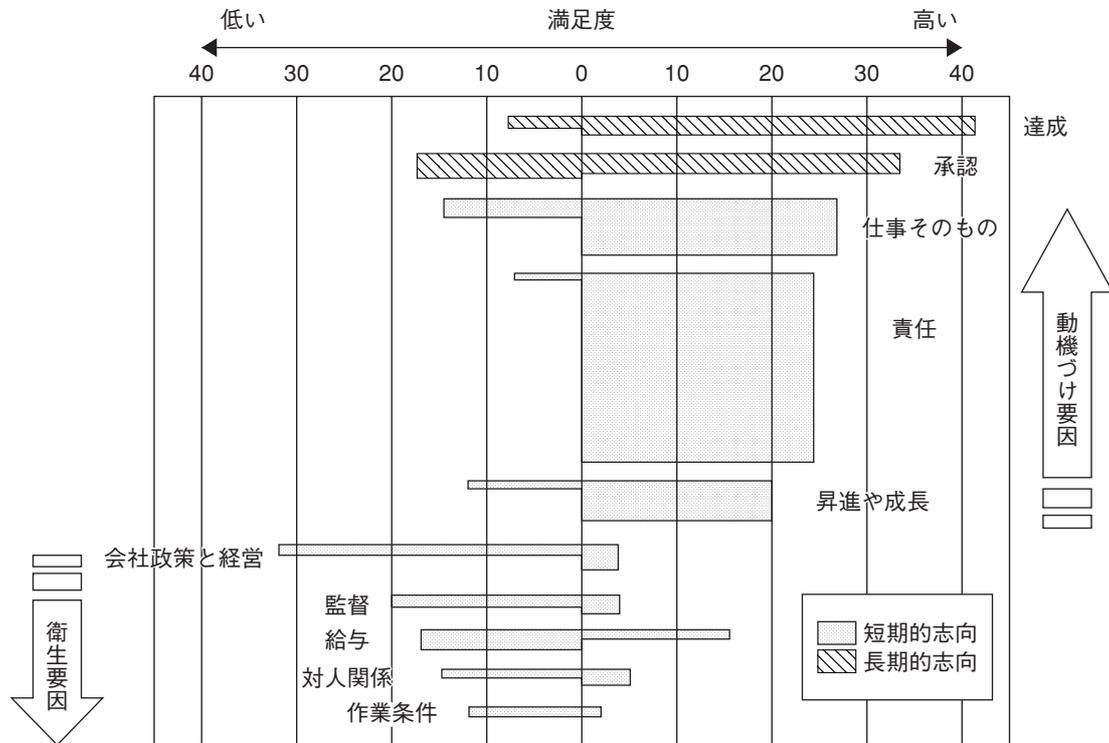
(2) モチベーション

ファミリービジネスは、数名のファミリーにより

所有され運営されている閉鎖的な組織であり、株主や経営陣の流動性は極めて低い。しかし、ファミリーが様々なポジションに加わっているため、ファミリービジネス特有と思われる経営陣と従業員との接触の多い環境を有し、それが従業員の満足度に影響を与えているかもしれない。ここでは、従業員がどのようなことによってやる気を出せるのかを確認するべく、満足度の中でもモチベーションに関する先行研究をレビューすることにした。

モチベーション理論については、多くの研究者によって多様な考え方が提示されている。例えば、Maslow (1954, 1998) の「欲求階層理論」や Herzberg (1966) の「動機づけ・衛生理論」などでは、人を動機づける源泉はその人が持っている欲求であると考えている。ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」を訳した北野は、その訳者序において、「ハーズバーグ理論の画期的意義は、人々が仕事の

図表3 満足促進要因と不満足促進要因との比較



(出所) Herzberg (1959)p.81を参考に筆者作成。

上で満足を覚えるとすれば、それは圧倒的に仕事の内容に自分を活かすことからであり、仕事の達成に直接関連を持たない仕事の環境は、不満を呼び起こすことはあっても、満身に寄与することはまれであるという事実を、はっきりとした統計的数字によって証明した点にある」としている。

図表3はハーズバーグの実証的研究によって明らかになった満足促進要因と不満足促進要因を比較して示した図である (Herzberg [1959])。「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」の5つの要因は、職務満足の強力な決定要因とされ、特に「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」の3つは、持続的態度の変化に大きな影響力を持っている。「不満足要因」は短期的な職務態度の変化を一貫して生み出しており、主要な不満足要因は、「会社の政策と経営」、「監督」、「給与」、「対人関係」、「作業条件」であった。不満足要因は仕事に関する

環境に関わるものであり、主として職務不満を防止する役割を果たすが、積極的な職務態度にはほとんど効果を持たないため、「衛生要因」と呼ばれる。逆に「満足要因」は、それらが個人をより優れた遂行と努力へ動機づける効果を持つと考えられるため、「動機づけ要因」と呼ばれる。ハーズバーグによって明らかにされたことは、「職務満足を生み出すのに関連した要因は、職務不満を招いた要因から分離した個別のものであった。職務満足と職務不満のどちらが関連しているかによって、別々の要因を考慮しなければならなかったから、これら2つの感情は互いの表裏ではない (Herzberg [1966])」ということである。

ハーズバーグの研究枠組みをそのまま採用した調査がこれまでに数多く実施されている。また、全ての因子ではないが、その一部に焦点を当てた研究も数多く行われている。本稿では、ハーズバーグの

「動機づけ・衛生理論」に依拠しながらも、これまで分析されることの少なかったファミリービジネスにおける従業員の満足度を対象に実証分析を行う。

(3) 中小企業における従業員の雇用

Storey (1994) は、中小企業が雇用創出の主たる源泉であるという視点のもと、中小企業における仕事そのものの特質、もしくは「質的な」側面について指摘している。同書では、雇用の質を包括的に計る唯一の指標はないことから、仕事の質に関連する7つの指標について分析し、中小企業における雇用の質の全体像を提示している。その中でも、本稿の対象とする「従業員の満足度」に関係するものとして、①賃金、②フリンジベネフィット (福利厚生費)、③仕事の満足度／家族的なコミュニティとしての一体感、④訓練、の4点を取り上げ、同書の指摘している点を要約する。

①賃金に関しては、Thompson and Wilson (1991)、Curran *et al.* (1993) などの研究結果から、「大企業は中小企業よりも30%以上高い賃金を支払っているが、部門間の大きな違いがある。また、賃金は、ある職業グループやある特定産業に関しては低いかもしれないものの、このことは必ずしも労働者側から見た仕事の満足や不満を反映しているわけではない。賃金が安くても満足している場合があり、賃金が高いと労働者の満足が高いとは言えない」と指摘している。

②フリンジベネフィットに関しては、Brown *et al.* (1990) などの研究結果をふまえて、「中小企業はフリンジベネフィットにおいても大企業との格差が存在しており、給付割合は少ない。しかし、給付の程度は産業部門間で異なっている。この点においても、フリンジベネフィットが大企業に比べて低い中小企業において、労働者の満足が低いとは言い

難い」と総括している。

③仕事の満足度／家族的なコミュニティとしての一体感については、1971年に発表されたボルトン委員会報告の下記の文章を引用する。「中小企業の従業員は、概して自分が行っていることと企業の目的や行動を簡単に結びつけてみることができる。管理がより直接的でかつ柔軟であるため、労働条件やルールは個人に適合できるように変えることができる。それぞれの従業員は、より変化に富んだ役割を担うことができ、しかも数種類の仕事に参加できるチャンスを伴っている。疑いなく、主にその結果として、中小企業における従業員の退職率は低く、ストライキや他の種類の労働争議も比較のまれにしか起きない」。しかし、Goss (1991)、Curran (1991)、Rainnie (1989) などの研究は、ボルトン委員会報告のこうした指摘に疑いを向けており、雇い主の意見に耳を傾けただけであると指摘している。Storey (1994) が言及するように、雇い主と従業員という異なる2つのグループから意見を集めることにより、雇用関係に関して別の見方が得られるはずである。

④訓練に関しては、中小企業における伝統的な視点は、訓練を受けた従業員は競争相手に「引き抜かれる」可能性が高いため、雇い主が人的投資を躊躇しているというものである。Curran *et al.* (1993) は、雇い主が人的投資を躊躇している事実を認めながらも、従業員も訓練に参加することを躊躇していると述べている。雇い主も従業員も訓練に躊躇しているという分析結果をふまえて、Storey (1994) は「訓練を受けるということは、中小企業の従業員にとっては、自らの技能の幅を狭め将来の潜在的雇い主に対してより魅力的ではない従業員になるという、マイナスの効果を持つものと認識することもできるかもしれない」と総括している。

Storey (1994) が労働者の雇用について指摘した

内容をまとめると、中小企業においては、賃金は大企業より低く、フリンジベネフィットも小さい。仕事の満足度／家族的なコミュニティとしての一体感については様々な見解があるが、概して大企業よりも高いとされる。訓練は中小企業ではそれほど重要視されておらず、これは、雇用者としては訓練した従業員の離職を回避するためであり、従業員としては技術の幅が狭くなることを嫌うためであるとされる。しかし、筆者の中小企業での勤務の経験からすれば、後者の指摘については、例えば、経営陣の描く近い将来像の中に従業員の技術の向上が深く関わっている場合、従業員はより専門的で自分しかできない技量を持ち合わせ、技量を極め、会社に貢献したいと考えるはずである。従業員の仕事への取り組み姿勢にもよるが、多くの従業員は賃金が低く、フリンジベネフィットも相対的に低い中小企業での勤務に満足しているようだ。そこで、従業員の満足度について理解するには、特に、仕事の満足度／家族的なコミュニティとしての一体感、あるいは技能を研

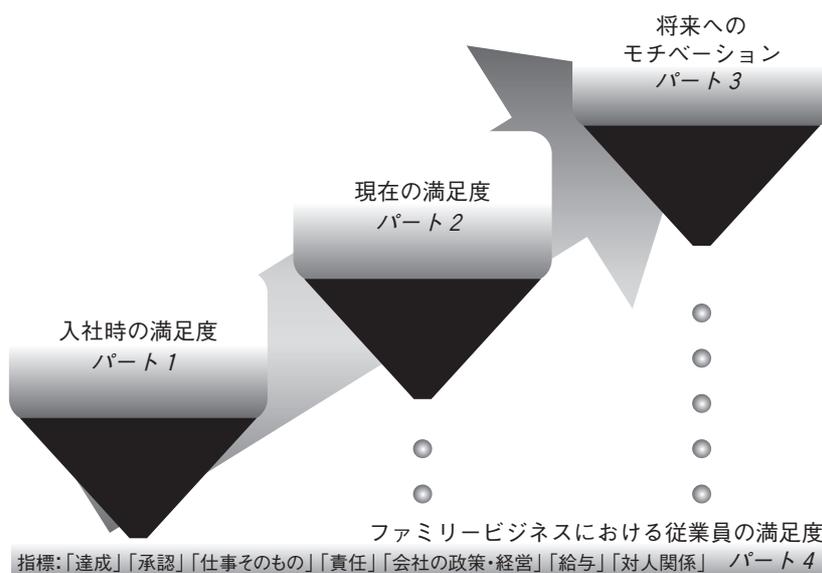
く訓練に焦点をあてる必要があると言えよう。

2 仮説

中小企業の大半を占めるファミリービジネスにおける従業員が、どのような点に満足を感じているのかを調査することが本稿の目的である。ファミリービジネスの従業員の満足要因や不満足要因を明らかにし、従業員の満足に関わる要因が生産性などにどのような影響を与えているのかを考察するための材料を提供することにした。

本稿では、**図表 4** に示すように、ファミリービジネスにおける従業員の満足度について、入社時、現在、将来へのモチベーションと3つの時間軸を設け、各時点の満足度を調査する。まず、入社時に関しては、現在従事しているファミリービジネスへ入社した理由や背景について分析する。次に、現在における満足度について、どのような要因が関係しているかを分析する。最後に、将来へのモチベーションが、現在のどのような要因によって影響を受けるのかを

図表 4 3 時点における従業員の満足度



(出所) 筆者作成。

明らかにする。

ここでの分析においては、前節でレビューしたように、Storey (1994) が示した中小企業における雇用の質の全体像を示す7つの指標から、賃金、フリンジベネフィット、仕事の満足度/家族的なコミュニティとしての一体感、訓練という4つに関連する仮説を提示する。また、Herzberg (1959) の「動機づけ・衛生理論」に基づき、動機づけ要因である「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」と、衛生要因である「会社の政策と経営」、「給与」、「対人関係」をファミリービジネスにおける従業員の満足度を図る指標として用いる。それでは以下で、3つの時間軸において設定する仮説を説明することにする。

(1) 入社時の満足度：パート1

入社の経緯、入社を決断した決め手、入社前後の感情をふまえて、「達成」、「仕事そのもの」、「会社の政策・経営」、「給与」、「対人関係」の5つの指標について8つの仮説を提示する。

仮説1：自分が学校で学んだ専門や前職のキャリアが活かせる会社に入社できた場合、達成に関する満足度が高い (達成)。

仮説2：自分のやりたい仕事を見つけることができた場合、仕事そのものに対する満足度が高い (仕事そのもの)。

仮説3：他の就職先がなく仕方なく知人の紹介で入社した場合、仕事の内容は重要視しておらず、仕事そのものに対する満足度のマイナス要因となる (仕事そのもの)。

仮説4：従業員を単なる労働力と見るのではなく、個人として扱って貰えそうだと感じた場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い (会社の政策・経営)。

仮説5：オーナー経営者が数年後の会社のビジョン

を明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い (会社の政策・経営)。

仮説6：技術力の高さや独自性がありそうだと感じた場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い (会社の政策・経営)。

仮説7：生活レベルの向上を目的とした中途入社の場合、業務内容よりも給与・待遇面を重視するのであれば、給与に対する満足度が重視される (給与)。

仮説8：アットホームな職場の雰囲気は、対人関係に対する満足度を高める (対人関係)。

(2) 現在の満足度：パート2

現在従事している職務に対する満足度について、「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」、「会社の政策・経営」、「給与」、「対人関係」の8つの指標に関して、13の仮説を提示する。

仮説9：1つの職務や部署での経験が長いほど、自分の経験に対して達成感がある (達成)。

仮説10：現場からの提案が重視されると感じる場合、承認に対する満足度が高い (承認)。

仮説11：オーナー経営者が会社の方針や、ものの考え方を説くことにより、従業員は自分の仕事を会社の方針と結びつけて考えられるため、仕事そのものに対する満足度が高い (仕事そのもの)。

仮説12：体力的に過酷な労働や仕事の単調さは、仕事そのものに対する満足度のマイナス要因である (仕事そのもの)。

仮説13：自分しかできない担当業務・自分しか知らないノウハウがある場合、責任に対する満足度が高い (責任)。

仮説14：仕事に対する裁量権がある場合、責任に対する満足度は高い (責任)。

- 仮説15：役職に就いているほど、昇進や成長に対する満足度は高い（昇進や成長）。
- 仮説16：能力が秀でているわけではないが、仕事に就いているオーナー家族への厚遇が顕著の場合、自分の昇進チャンスが減り、昇進や成長に関する満足度はマイナス要因となる（昇進や成長）。
- 仮説17：仕事に関わる資格の取得や技能アップを助成する教育体制がある場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い（会社の政策・経営）。
- 仮説18：オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い（会社の政策・経営）。
- 仮説19：行った労働に対する適切な対処として昇給が行われている場合、給与に対する満足度は高い（給与）。
- 仮説20：オーナー経営者が社内の和に気を配っている場合、対人関係に対する満足度が高い（対人関係）。
- 仮説21：職場に活気があり、アットホームな職場の雰囲気である場合、対人関係に対する満足度が高い（対人関係）。

(3) 将来へのモチベーション：パート3

今後の自分の職種や仕事の内容、会社の業績についての期待度について、「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」、「会社の政策・経営」、「給与」、「対人関係」の8つの指標に関して、10の仮説を提示する。

- 仮説22：各従業員へのマイルストーンがある場合、達成に対する満足度は高い（達成）。
- 仮説23：オーナー経営者が自分の意見に耳を傾け、期待してくれると感じる場合、承認に対す

る満足度は高い（承認）。

- 仮説24：全てを自分の思う通りに決断し実行、従業員に判断させる機会を十分与えないワンマン社長の場合、承認に対する満足度はマイナスに働く（承認）。
- 仮説25：新しいことに取り組める機会が多々ある場合、仕事そのものに対する満足度は高い（仕事そのもの）。
- 仮説26：オーナー経営者が能力のある従業員を上手く活かし、権限を適宜、従業員に委譲している場合、責任に対する満足度は高い（責任）。
- 仮説27：生え抜きの経営陣がいる場合、昇進や成長に対する満足度は高い（昇進や成長）。
- 仮説28：その道に長けた職人・スペシャリストがいる場合、昇進や成長に対する満足度は高い（昇進や成長）。
- 仮説29：オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い（会社の政策・経営）。
- 仮説30：成果により報酬アップが可能である場合、給与に対する満足度は高い（給与）。
- 仮説31：何でも相談できる上司・先輩・同僚がいる場合、対人関係に対する満足度は高い（対人関係）。

3 分析対象企業

中小規模のファミリービジネスから、金属加工業に属する3社を選んだ。質問票を作成し、3社のオーナーファミリーを除く従業員全員へ記入を依頼し、自社で働くことについて各従業員がどのように満足を感じているのかを調査した。なお、これら3社は創業から数十年存続している企業であり、現在の経営者は創業者ではなく2～4代目である。下記に、

調査を行った3社の情報をまとめる。なお、3社の社名については匿名とする。

S社

昭和22年に創業者とその弟が岡山県にて創業した、車輛、印刷機械部品、金属工作機械部品、農業機械部品の修理（機械加工）を行う企業である。現在、資本金1,000万円、従業員数20名であり、代表者は創業者の子息が3代目として従事している。ビジネスに従事しているファミリーは代表者を除き2名で、代表者の妻と息子である。従業員20名のうち15名からアンケートを回収することができた（回収率75%）。

M社

大正7年に創業者が広島県にて創業した、機械加

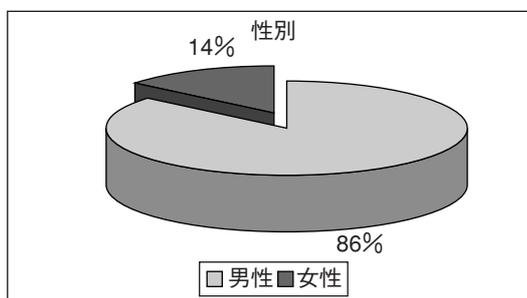
工による修理や制御機器の設計を行う企業である。現在、資本金1,000万円、従業員39名、年商10億円であり、代表者は創業者の子孫が4代目として従事している。ビジネスに従事しているファミリーは代表者を除き1名で、代表者の娘がパートで事務を行っている。従業員（パート、派遣等も含む）39名全員のアンケートを回収することができた（回収率100%）。

K社

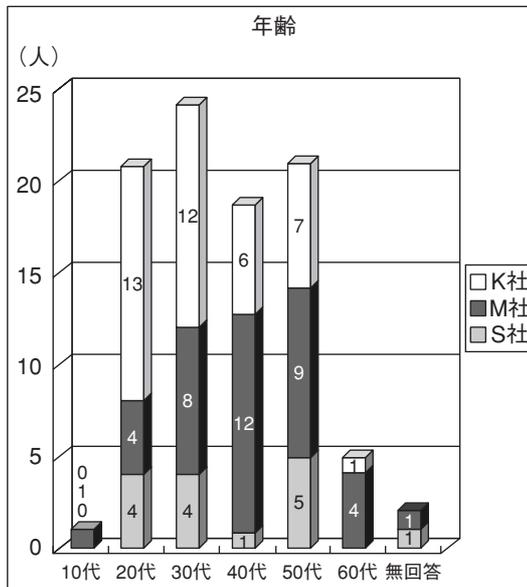
昭和32年に創業者が2人の弟とともに岡山県にて、機械加工により修理業を始めた企業である。現在では、石油化学・製鉄などの設備の修理や印刷や製紙における設備の表面処理を専門とする企業で、資本金3,000万円、従業員63名、年商12億円、代表者は

図表5 性別と年齢層の分布

性別	S社	M社	K社	合計
男性	14	34	32	80
女性	1	5	7	13
合計(人)	15	39	39	93



年齢	S社	M社	K社	合計
10代	0	1	0	1
20代	4	4	13	21
30代	4	8	12	24
40代	1	12	6	19
50代	5	9	7	21
60代	0	4	1	5
無回答	1	1		2
合計(人)	15	39	39	93



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

2代目である。ビジネスに従事しているファミリーは代表者を除き3名で、創業者、代表者の弟、代表者の娘である。今回のアンケートでは、従業員（パート、派遣を含む）63名のうち、39名のアンケートを回収することができた（回収率62%）。

以下では、回答企業3社の従業員の特徴について概観する。なお、以下の図表では、回答数のもっとも多かった項目を太字で示している。

まず、**図表5**に示すように、3社を集計した結果86%が男性である。従業員の年齢については、20代

から50代のどの年代においても、該当者が平均的に分布している。S社は男性の割合が90%を超え（14名/15名）、40代が1名ではあるが、20代、30代、50代にはほぼ均一に分布している。M社は87%が男性であり（34名/39名）、年齢層は40代をピークとして（30%）、20代から60代へきれいなピラミッド型に人材が揃っている。K社は82%が男性であり（32名/39名）、従業員の分布は20代が13人と最も高く、次に30代が12人である。

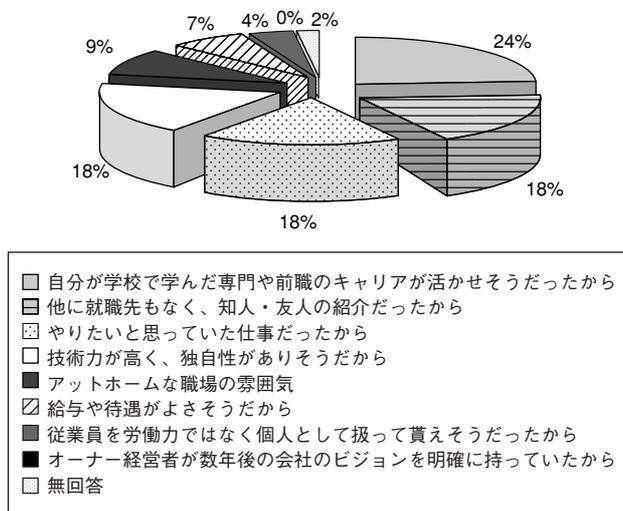
つづいて、入社経緯と入社後の配属先を示したのが**図表6**である。入社経緯は61%が「新卒採用」

図表6 入社経緯と入社直後の配属先



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表7 入社決め手



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

であり、「中途」の37%よりも多い。特に、「学校による推薦」が多く34%である。製造業ということもあり、入社直後の配属先は70%が「技術職（主に、工場勤務）」であり、次に「営業職」（11%）である。

4 分析結果

(1) 入社時の満足度：パート1

図表7に示すように、入社決め手は積極的な意見である「自分が学校で学んだ専門や前職のキャリアが活かせそうだったから」が最も多く24%を占め、

「やりたいと思っていた仕事だったから」、「技術力が高く独自性がありそうだから」も18%を占める。しかし、消極的な意見である「他に就職先もなく、知人・友人の紹介だったから」も18%を占めている。

入社時の決め手に対する満足度について、5：非常に満足感がある、4：満足感がある、3：どちらとも言えない、2：あまり満足感がない、1：全く満足感がない、の5段階で評価してもらった結果を集計し、図表8に示した。「自分が学校で学んだ専門や前職のキャリアが活かせそうだったから」、「他

図表8 入社決め手に関する満足度

入社決め手	S社	M社	K社	合計
自分が学校で学んだ専門や前職のキャリアが活かせそうだったから	3.63(8)	3.50(15)	3.82(11)	3.65(34)
他に就職先もなく、知人・友人の紹介だったから	4.00(3)	3.85(13)	3.67(9)	3.80(25)
やりたいと思っていた仕事だったから	4.00(7)	4.10(11)	2.67(6)	3.86(24)
技術力が高く、独自性がありそうだから	4.25(4)	4.13(8)	4.00(12)	4.26(24)
アットホームな職場の雰囲気	4.50(2)	4.14(8)	3.50(2)	4.09(12)
給与や待遇がよさそうだから	(0)	4.67(3)	3.71(7)	4.44(10)
従業員を労働力ではなく個人として扱って貰えそうだったから	4.00(1)	4.33(3)	5.00(1)	4.40(5)
オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っていたから	(0)	(0)	(0)	(0)
無回答	(1)	(0)	(2)	(3)
平均(回答数)	4.06(26)	4.10(61)	3.77(50)	4.07(137)

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表9 入社時の満足度に関する仮説の検証結果

	仮 説	結果
仮説1	自分が学校で学んだ専門や前職のキャリアを活かせる会社に入社できた場合、達成に関する満足度が高い	○
仮説2	自分のやりたい仕事を見つけることができた場合、仕事そのものに対する満足度が高い	○
仮説3	他の就職先がなく、仕方なく知人の紹介で入社した場合、仕事の内容は重要視しておらず、仕事そのものに対する満足度のマイナス要因となる	×
仮説4	従業員を単なる労働力と見るのではなく、個人として扱って貰えそうだと感じた場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	◎
仮説5	オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	×
仮説6	技術力の高さや独自性がありそうと感じた場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	◎
仮説7	生活レベルの向上を目的とした中途入社の場合、業務内容よりも給与・待遇面を重視するのであれば、給与に対する満足度が重視される	◎
仮説8	アットホームな職場の雰囲気は、対人関係に対する満足度を高める	◎

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

(注) ◎：満足度の平均値が4以上、○：満足度の平均値が3以上4未満、×：満足度の平均値が3未満。

に就職先もなく、知人・友人の紹介だったから」、
「やりたいと思っていた仕事だったから」は3.65～
3.86の評価となっている。回答数の多い上位4つ
の中で見れば、3社とも総体的に満足度が高い項目は
「技術力が高く独自性がありそうだから」であり、
4.26の高得点となっている。

以上の集計結果をもとに、仮説1～8を検証する
ことにしたい。ただ、ここでは統計的な厳密な検証
を行うものではなく、平均値が4以上の場合には満
足度はかなり高いと判断することにし、◎で示す。
平均値が3以上4未満の場合は、とりわけ高い満足
度というわけではないが、ある程度満足しているも

のと考え、○で示す。平均値が3未満の場合は、満
足度は低いと判断し、×で示す。図表9はその結果
を示したものであるが、仮説4、6、7、8の4つ
については仮説が検証されたと考えられ、仮説3と
5については反対の結果となった。

(2) 現在の満足度：パート2

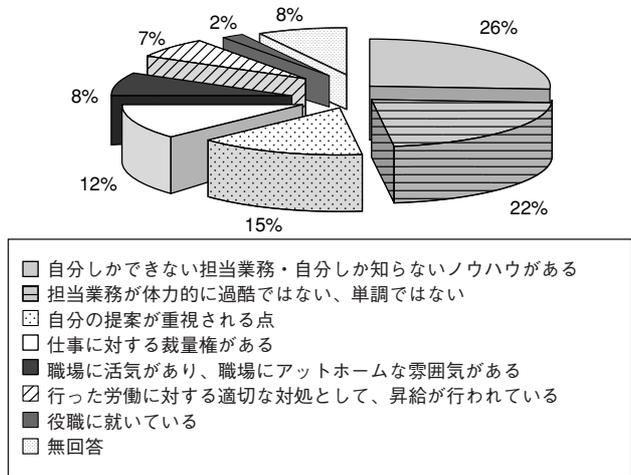
図表10に示すように、現在の所属部署での経験年
数は「1年以上5年未満」が最も多く25%（23名/
93名）で、次に「10年以上15年未満」が16%であっ
た（15名/93名）。現在における達成感について、
5：非常に達成感がある、4：達成感がある、3：

図表10 現在の配属部署での経験年数と達成感

経験年数	S社	M社	K社	合計
～1年未満	3.50(2)	3.00(4)	2.60(5)	3.03(11)
1年以上5年未満	4.00(2)	4.20(5)	3.06(16)	3.75(23)
5年以上10年未満	4.00(3)	3.33(3)	3.63(8)	3.65(14)
10年以上15年未満	4.00(3)	3.71(7)	3.20(5)	3.64(15)
15年以上20年未満	4.00(1)	3.20(5)	4.00(3)	3.73(9)
20年以上25年未満	(0)	3.00(5)	4.00(1)	3.50(6)
25年以上30年未満	(0)	3.33(3)	(0)	3.50(3)
30年以上35年未満	5.00(1)	4.00(4)	(0)	4.50(5)
35年以上40年未満	4.00(1)	4.00(1)	4.00(1)	4.00(3)
40年以上	3.50(2)	5.00(1)	(0)	4.25(3)
無回答	(0)	(1)	(0)	(1)
平均(回答数)	4.00(15)	3.68(39)	3.50(39)	3.73(93)

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表11 満足を感じる項目



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表12 満足を感じる項目に関する満足度

満足を感じる項目	S社	M社	K社	合計
自分しかできない担当業務・自分しか知らないノウハウがある	3.00(6)	4.22(19)	4.50(10)	3.86(35)
担当業務が体力的に過酷ではない、単調ではない	4.33(3)	4.08(13)	4.23(13)	4.21(29)
自分の提案が重視される点	4.50(4)	4.33(3)	4.23(13)	4.35(20)
仕事に対する裁量権がある	4.33(3)	4.33(4)	3.67(9)	4.11(16)
職場に活気があり、職場にアットホームな雰囲気がある	4.67 (3)	4.60(5)	4.50(2)	4.59 (10)
行った労働に対する適切な対処として、昇給が行われている	(0)	4.67 (3)	4.33(6)	4.50(9)
役職に就いている	-(1)	4.00(1)	5.00 (1)	4.50(3)
無回答	(0)	(6)	(4)	(10)
平均(回答数)	4.12(20)	4.32(54)	4.35(58)	4.30(132)

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

(注) S社で「役職に就いている」を選択した回答者は、満足度については無回答だった。

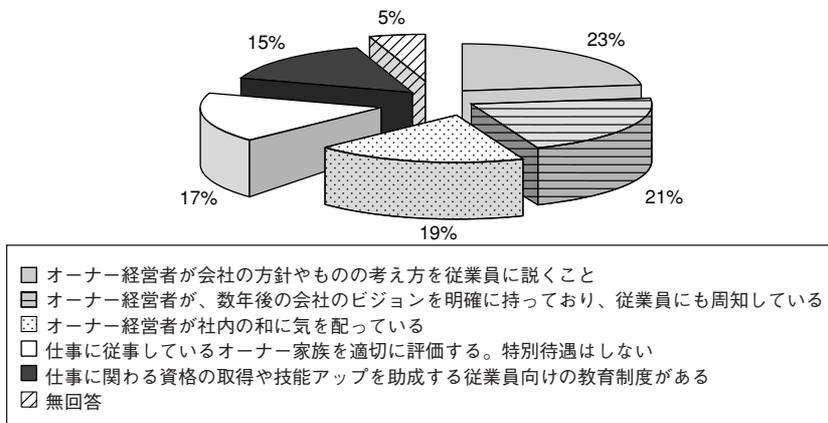
どちらも言えない、2：あまり達成感がない、1：全く達成感がない、の5段階で評価してもらった。K社の「経験年数1年未満」の従業員を除き、平均値は3を超え、ある程度の達成感を得ていることがわかる。特に、経験年数が30年を超える層においては平均値が4を上回っており、30年未満の層に比べて達成感を強く感じていることがわかる。

図表11、12によると、満足を感じる項目については、「自分しかできない担当業務・自分しか知らないノウハウがある」という回答が最も多く(26%)、製造業に多い技術重視の傾向が見て取れる。また、

3社とも高い満足度を示しているのは「職場に活気があり、職場にアットホームな雰囲気がある」であり、働く環境を重要視していることもわかる。

オーナー経営者に求める行動を尋ねると、オーナー経営者の行動によって従業員の満足度が大きく左右されることがわかった。図表13、14に示すように、最も回答率が多かったものは「オーナー経営者が会社の方針やものの考え方を従業員に説くこと」で23% (重要度は5段階評価で4.44)、次に、「オーナー経営者が、数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にも周知している」が21% (同4.57)

図表13 オーナーの経営者の行動として必要だと思われる項目



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表14 オーナー経営者の行動として必要だと思われる項目に関する重要度

オーナー経営者の行動として必要だと思われる項目	S社	M社	K社	合計
オーナー経営者が会社の方針やものの考え方を従業員に説くこと	4.17(6)	4.17(18)	4.82(17)	4.44(41)
オーナー経営者が、数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にも周知している	4.33(6)	4.42(12)	4.74(20)	4.57(38)
オーナー経営者が社内の和に気を配っている	4.33(3)	4.45(20)	4.55(11)	4.47(34)
仕事に従事しているオーナー家族を適切に評価する。特別待遇しない	4.25(4)	4.46(13)	4.36(14)	4.39(31)
仕事に関わる資格の取得や技能アップを助成する従業員向けの教育制度がある	4.67(3)	4.50(10)	4.33(15)	4.43(28)
無回答	(1)	(5)	(4)	(10)
平均(回答数)	4.35(23)	4.40(78)	4.56(81)	4.46(182)

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表15 現在の満足度に関する仮説の検証結果

	仮説	結果
仮説9	1つの職務や部署での経験が長いほど、自分の経験に対して達成感がある	◎
仮説10	現場からの提案が重視されると感じる場合、承認に対する満足度が高い	◎
仮説11	オーナー経営者が会社の方針や、ものの考え方を説くことにより、従業員は自分の仕事を会社の方針と結びつけて考えられるため、仕事そのものに対する満足度が高い	◎
仮説12	体力的に過酷な労働や仕事の単調さは、仕事そのものに対する満足度のマイナス要因である	◎
仮説13	自分しかできない担当業務・自分しか知らないノウハウがある場合、責任に対する満足度が高い	○
仮説14	仕事に対する裁量権がある場合、責任に対する満足度は高い	◎
仮説15	役職に就いているほど、昇進や成長に対する満足度は高い	◎
仮説16	能力が秀でているわけではないが、仕事に従事しているオーナー家族への厚遇が顕著の場合、自分の昇進チャンスが減り、昇進や成長に関する満足度はマイナス要因となる	◎
仮説17	仕事に関わる資格の取得や技能アップを助成する教育体制がある場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	◎
仮説18	オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	◎
仮説19	行った労働に対する適切な対処として昇給が行われている場合、給与に対する満足度は高い	◎
仮説20	オーナー経営者が社内の和に気を配っている場合、対人関係に対する満足度が高い	◎
仮説21	職場に活気があり、アットホームな職場の雰囲気である場合、対人関係に対する満足度が高い	◎

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

(注) ◎：重要度の平均値が4以上、○：重要度の平均値が3以上4未満、×：重要度の平均値が3未満。

と続いた。特に、従業員は、現在だけでなく将来的な会社の方針を知りたいと感じていることがわかる。ファミリービジネスにおいて、オーナー経営者の家族が仕事に従事するケースは多いが、従業員は、オーナー家族に対する経営者の接し方については、重要度4.39となっており、今回調査した項目の中では最も重要度が低くなっている。

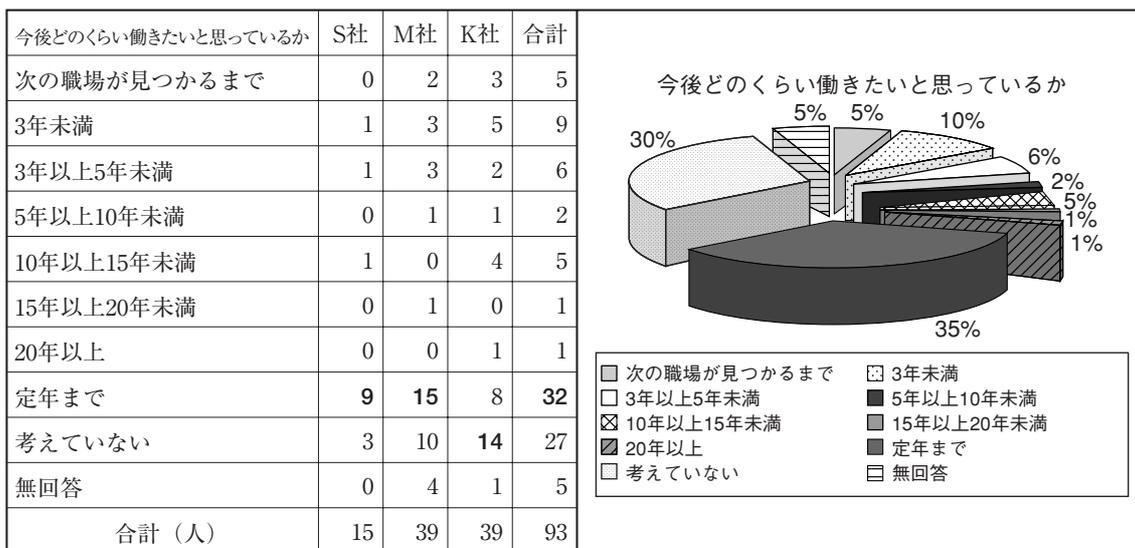
以上の集計結果をもとに、仮説9～21を検証することにした。図表15に示すように、提示した仮説すべての傾向が今回のアンケート調査の結果からうかがうことができる。特に、仮説13以外は満足度の平均値が4以上を示しており、仮説を支持すること

ができると思われる。

(3) 将来へのモチベーション：パート3

図表16、17に示すように、今後どのくらい働きたいかという質問に対して、最も多かった回答は「定年まで」で35%にのぼり、転職志向は高くはないことがわかる。しかし、「考えていない」という、具体的に今後の勤続予定年数を選択しない選択肢が次に多く30%もあり、さほど将来設計を綿密に立てているとも言いがたい。今後も引き続き働きたいと考えている理由としては、「新しいことに取り組める機会が多々あるから」が27%と最も高く (32件/120

図表16 今後どのくらい働きたいと思っているか



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表17 今後も働きたい理由

今後も働きたい理由	S社	M社	K社	合計
新しいことに取り組める機会が多々あるから	4	10	18	32
その道に長けた職人・スペシャリストがいるから	5	6	6	17
なんでも相談できる上司・先輩・仲間がいるから	2	9	5	16
オーナー経営者が、あなたの意見に耳を傾け、期待してくれるから	2	3	6	11
成果により報酬アップが可能だから	3	5	1	9
各従業員へマイルストーンが与えられており、目標を達成したいから	0	3	2	5
従業員からの生え抜きの経営陣がいるから	1	1	2	4
無回答	0	13	13	26
合計 (人)	17	50	53	120

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

件)、次に、「その道に長けた職人・スペシャリストがいるから」が14%と続いている(17件/120件)。従業員のチャレンジ精神を養い、スペシャリストを目指した職場環境の整備が重要であることを示唆している。

図表18は、オーナー経営者の方針に対する重要度を5段階で評価してもらった結果を示している(5は非常に重要、1は全く重要ではない)。3つの項目全てにおいて平均値は4を超えていることから、かなり重視されていることがわかる。この分析結果は、オーナー経営者は将来的な会社のビジョンを明確に持ち、従業員にその考え方を説き、その考え方に基づき重要なポストを従業員に与え、方針に関する決定権はオーナー経営者だけでなく従業員にも持たせることを望んでいることを示している。

以上の集計結果をもとに、仮説22~31を検証する

ことにしたい。図表19に示すように、仮説22以外は仮説を裏づける傾向が見られたが、仮説22は反対の結果となった。

(4) 満足度の指標：パート4

「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」、「会社の政策・経営」、「給与」、「対人関係」それぞれの指標に関する満足度は、図表20に示すとおりである。なお、満足度は、5：非常に満足、4：ほぼ満足、3：どちらとも言えない、2：あまり満足していない、1：不満足である、の5段階で評価してもらっている。3社からの回答の平均値を見ると、「給与」に関する満足度のみ3を下回ったが、それ以外は3を超え、ある程度満足していることがわかる。特に、「対人関係」に関する満足度が最も高く3.49であり、次に、「仕事そのもの」の3.42

図表18 オーナー経営者の方針に関する重要度

すべてをオーナー経営者が決めない	S社	4.00	4.13
	M社	4.21	
	K社	4.18	
オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている	S社	4.33	4.24
	M社	3.97	
	K社	4.41	
オーナー経営者が能力のある従業員を上手く活かし、権限を適宜、従業員に委譲している	S社	4.33	4.32
	M社	4.16	
	K社	4.46	

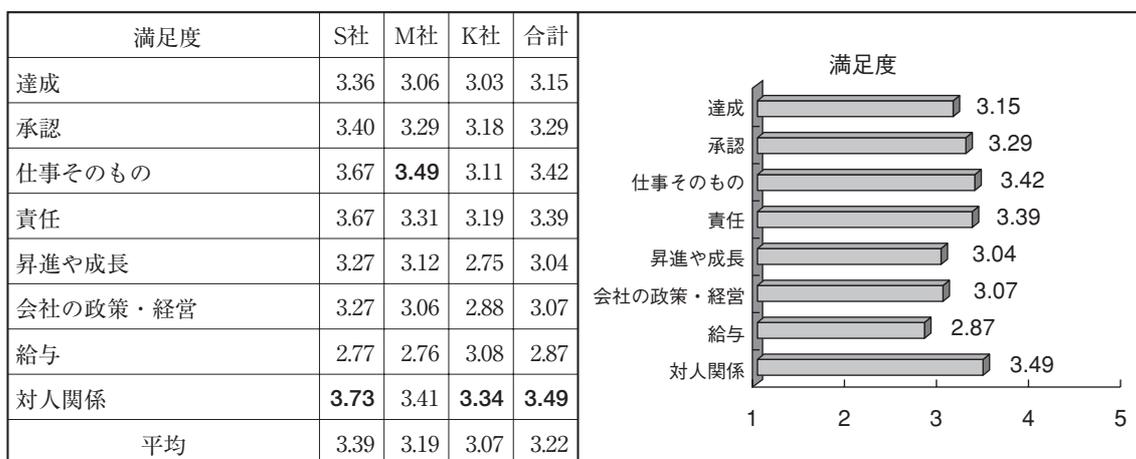
(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表19 将来へのモチベーションに関する仮説の検証結果

	仮説	結果
仮説22	各従業員へのマイルストーンがある場合、達成に対する満足度は高い	×
仮説23	オーナー経営者が自分の意見に耳を傾け、期待してくれると感じる場合、承認に対する満足度は高い	○
仮説24	ワンマン社長の場合、承認に対する満足度はマイナスに働く	○
仮説25	新しいことに取り組める機会が多々ある場合、仕事そのものに対する満足度は高い	◎
仮説26	オーナー経営者が能力のある従業員を上手く活かし、権限を適宜、従業員に委譲している場合、責任に対する満足度は高い	◎
仮説27	生え抜きの経営陣がいる場合、昇進や成長に対する満足度は高い	○
仮説28	その道に長けた職人・スペシャリストがいる場合、昇進や成長に対する満足度は高い	◎
仮説29	オーナー経営者が数年後の会社のビジョンを明確に持っており、従業員にその考え方を説いている場合、会社の政策・経営に対する満足度は高い	◎
仮説30	成果により報酬アップが可能である場合、給与に対する満足度は高い	○
仮説31	何でも相談できる上司・先輩・同僚がいる場合、対人関係に対する満足度は高い	○

(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

図表20 満足度について



(出所) アンケート集計結果より筆者作成。

だった。3社間の違いに注目すると、S社とM社では、「給与」に対する満足度が低く2.77、2.76であり3を下回った。K社では「給与」に関する満足度は3を超えているが、「昇進や成長」に関わる満足度は2.75、「会社の政策・経営」に関わる満足度は2.88であり3を下回った。

(5) 考察

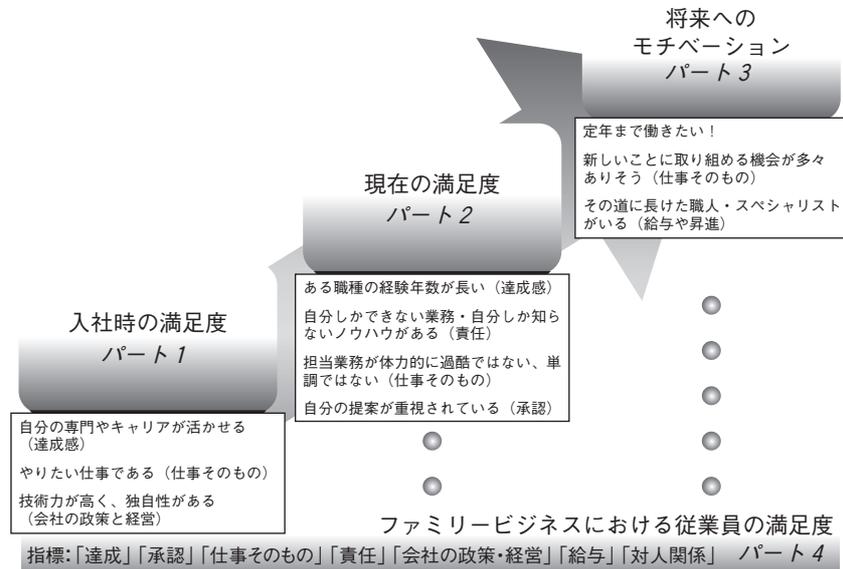
ファミリービジネスにおける従業員の満足度を調査するため、岡山県および広島県に所在する中小製造業の中で、特に金属加工業を行うファミリービジネス3社を対象に、質問票による従業員の満足度調査を行った。3社はいずれも資本金3,000万円以下、従業員数100名以下であり、ビジネスに従事しているファミリーの数も2～3名とある程度類似した特徴を持った中小企業である。従業員から回収できたアンケート数は93件であり、回収率は企業毎に異なるが、全体としては76%と高かった。なお、製造業の企業を選択したため、従業員の86%が「男性」であり、また、主に工場勤務である「技術職」のウエイトが70%と大半を占めている点が特徴的である。

(1)～(3)の分析結果から、入社時、現在、将来へのモチベーションに必要と考えられる満足度の項目を要約したのが図表21である。

入社時の満足度について、従業員は今まで自分が学んできた専門技術や積み重ねてきたキャリアを活かせる会社への就職を試みており、本調査の結果では、希望する職種に就くことができ、達成に関する満足度を感じていることがわかった。特に、S社とM社では、入社経緯のうち、学校による推薦が主要な経緯となっていることから、ファミリービジネスは地元の学校と親睦があり、企業側と学校側の双方の希望に見合った人選が行われていることがわかる。一方、K社では中途での採用が最も多い入社経緯となっているが、その際の選択肢としては「技術力が高く、独自性がありそうだから」が主要な理由として指摘されている。いずれにしても、地域住民の雇用に貢献していることがわかる。入社時の満足度として特に重要な因子となるのは、自分のこれまでの経験を活かせる仕事に就けたという「達成」に関する満足度と、技術力や独自性の有無が判断材料となる「会社の政策・経営」に関する満足度である。

現在の満足度については、まず、現在の配属先での経験年数との関連性を見たところ、回答数は少なかったが、30年以上の勤続年数の層での「達成感」に関する満足度は平均値で4を超え、経験年数が長ければ「達成感」の満足度が高いことがわかった。また、「1年以上5年未満」と「10年以上15年未満」

図表21 各時間軸において必要とされる満足度の項目



（出所）筆者作成。

の経験年数に該当する回答が41%を占めたが、いずれの層でも「達成感」に関する満足度は平均値で3以上であり、経験年数が長ければ「達成感」の満足度は強くなるが、全般的にファミリービジネスにおいて従業員は「達成感」を感じていると言える。

実務を行う中で感じる満足の上位3つの回答は、「自分しかできない担当業務・自分しか知らないノウハウがある」が26%、「担当業務が体力的に過酷ではない、単調ではない」が22%、「自分の提案が重視される点」が15%であった。技術職の多い製造業において、人とは違った技術を自分が備えており、その技術が会社の能力を左右していることを従業員は自負しており、その反面、責任感を強く感じているようである。また、単純労働や過酷な作業環境では当然働きたくなく感じており、そのためにも、積極的に提案を行っていること、その提案が採用されることにより、経営者から自分の存在を認めて貰っているという「承認」に関わる満足が得られていることが窺える。

一方で、オーナー経営者の行動への要望は強く、従業員はオーナー経営者がどのような考えで現在の方針を出しているのか、将来的にはどのようなビジョンがあるのかを知りたいと感じている。これは裏を返せば、自分の従事している仕事がどのように経営に結びついているのかを知ることにより、企業における自分の存在意義を確認し、自分の担当する仕事の重要度を測り、モチベーションが高まるサイクルがあるのではないかと考えられる。ファミリービジネスでは、オーナー経営者の家族がビジネスに従事していることから、一般の企業（非ファミリー企業）とは社内の雰囲気が異なるが、実際にファミリービジネス企業に従事する従業員にとっては、オーナー家族がビジネスに携わっていることにそれほど不快感がないことがわかり、非常に興味深い点である。

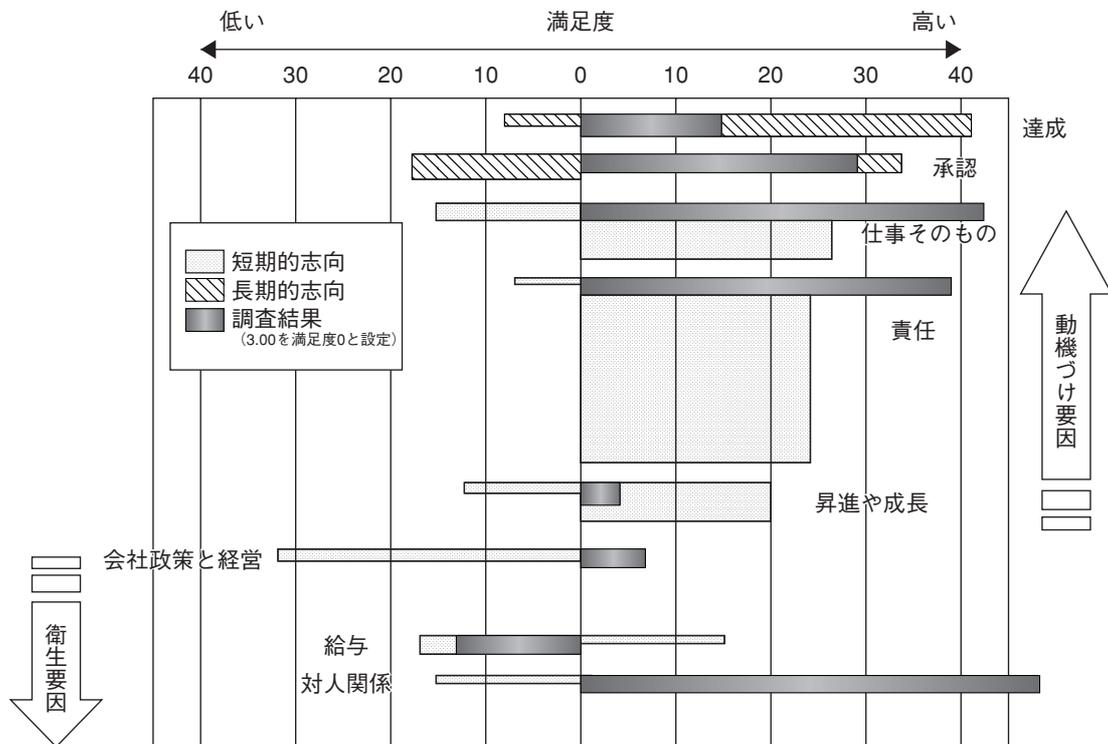
将来へのモチベーションについては、定年まで働きたいとの回答が35%もあり、ファミリービジネスにおいては現時点でも終身雇用の意向が強いことがわかった。長期的に従事する理由としては、「その

道に長けた職人・スペシャリストがいるから」が多く選択されており、お手本となるベテラン従業員のカリスマ性が重要であることがわかる。やはり、従業員へ少しずつ仕事の責任や権限を委譲し、仕事そのもののやりがいを持たせ、従業員の工夫を積極的に取り入れものづくりを行っていく姿勢が必要であると言える。この点は、オーナー経営者の姿勢に対する要望についての回答結果からも窺うことができ、有能な従業員の能力を伸ばしたり権限を適宜委譲して欲しい、将来に対する経営方針を理解したい、経営方針の決定に自分も参加したい、という積極的な従業員の姿勢を見て取ることができる。製造業における技術力の水準の高さは働く人によって大きく左右されるため、長期に渡って従事する従業員が多ければ多いほど技術力が高まる傾向にあるように思われる。技術力が高まれば、経営陣としても新しいビジネスへ取り組むチャンスが増すであろう。本調査

によれば、従業員自身も新しいことを担当する意欲を持っていることから、長期的に従業員が働く意欲を持ち、積極的に新しいことへチャレンジできる環境が整っているファミリービジネスでは技術力の向上を達成することが可能になることが予想される。

本稿では、入社時、現在、将来へのモチベーションという3つの時間軸における従業員の満足度を分析した。図表22に示すとおり、ハーズバーグ理論に依拠し、「動機づけ要因」と「衛生要因」と2つに分け考察したところ、「動機づけ要因」の5つの指標（達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進や成長）は全て平均値が3より大きく、満足度が高いことがわかった。「衛生要因」の3つの指標（会社の政策・経営、給与、対人関係）については、「給与」のみ平均値が3以下となり、それ以外は満足度が高いことが示された。特に、「対人関係」の満足度が他の7つの指標と比べても最も高いことから、不満足度

図表22 ハーズバーグの動機づけ・衛生要因に関する本調査の分析結果



(出所) Herzberg (1959)を参考に筆者作成。

の緩和剤とされる「衛生要因」がファミリービジネスにおいては、満足度を高めるために貢献していることが興味深い点である。対人関係とは、後輩や先輩、上司だけでなく、オーナー経営者やそのビジネスに従事する家族にもかかわっていることから、一般の企業とは異なり、オーナー経営の良さがこの指標に現れているのではないかと考えられる。従業員は「対人関係」の次に「動機づけ要因」である「仕事そのもの」や「責任」に対して満足を感じていることから、ファミリービジネスでは、ビジネスの運営に際して従業員の貢献度が大きく、そのことをオーナー経営者だけでなく従業員も認識しているのではなかろうか。この点が「対人関係」という満足度の指標に現れているのではないだろうかと推察される。

5 おわりに

本稿では、ファミリービジネスにおける従業員の満足度を、オーナー経営者ではなく、従業員へアンケートを行うことにより調査した。特に、製造業の中でも金属加工業を営む中小企業に焦点を絞ることにより、技術力に関わる従業員の満足度に関するデータを得ることができた。概して、ファミリービジネスでは従業員の満足度は高かった。満足度の相乗作用のある「動機づけ要因」に対する満足度が高いだけでなく、短期的な不満足度の緩和剤とされる「衛生要因」のうち、「対人関係」の満足度が最も高いという意外な結果を得ることができた。「対人関係」が円満なファミリービジネスにおいて、従業員はその存在意義を最大限に感じることができ、これにより、現在はもとより将来に渡ってもファミリービジネスに貢献したいというモチベーションが高まっていると言える。

今回はファミリービジネスにおける従業員の満足度を、ファミリービジネスに従事している従業員サイドの視点から調査した。よって片側からのアプローチによって偏りが生じていることも考えられる。経営者サイドの視点を上記の結果に加味し、双方の当事者への調査を実施することにより、ファミリービジネスにおける従業員の満足度をより適切に評価できるとと思われる。今後の課題としては、経営者層が従業員の満足度を上げるために取り組んでいる方策にどのようなものがあるのか、その方策を講じることにより従業員の満足度がどう変化するのかも調査する必要があるだろう。また、今回の調査では、「衛生要因」である「対人関係」の満足度が最も高い結果となった。この結果が製造業以外の産業でも得られるのか、より広範囲に調査を展開するべきであろう。

【謝辞】

本調査の実施にあたっては、S社、M社、K社の社長の寛大なご配慮により、3社の従業員全員へのアンケート調査が実施できた。3社の社長の協力がなければ、本調査は実施することができなかったため、調査期間が短い中、お昼休み等の休憩時間を割いていただき、アンケートに記入していただくよう従業員へお願いしていた経営陣の皆様へは感謝の念で一杯である。本調査の結果の中には、オーナー経営陣にとっては耳の痛い声もあるかもしれないが、ほとんどの回答はオーナー経営陣の方針を支持する結果である。本調査結果が少しでも3社の将来に貢献できると祈りつつ、3社のますますのご発展・ご活躍を祈念申し上げる。

参考文献

- Brown, C., Hamilton, J. and Medoff, J. (1990), *Employees Large and Small*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Curran, J. (1991), 'Employment and Employment Relations', in J. Stanworth and C. Gray (eds), *Bolton 20 Year On: The Small Firm in the 1990s*, Paul Chapman Publishing, London.
- Curran, J., Kitching, L., Abbott, B. and Mills, V. (1993), 'Employment and Employment Relations in the Small Service Sector Enterprise - A Report', ESRC Centre for Research on Small Service Sector Enterprises, Kingston Business School.
- Goss, D. (1991), *Small Business and Society*, Routledge, London.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing. (北野利信訳 (1968)、『仕事と人間性』東洋経済新報社)。
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1971)、『人間性の心理学』産業能率大学出版部)。
- Maslow, A. H. (1998), *Maslow on Management*, Ann R. Kaplan. (金井壽宏監訳・大川修二訳 (2001)、『完全なる経営』日本経済新聞社)。
- Neubauer, F. and Lank, A. G., (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press.
- Rainnie, A. (1989), *Industrial Relations in Small Firms*, Routledge, London.
- Storey, D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning Europe. (忽那憲治・安田武彦・高橋德行訳 (2004)、『アントレプレナーシップ入門』有斐閣)。
- Thompson, M. and Wilson, A. (1991), 'Wage Levels, Labour Markets and Firm Size: Evidence from Six Local Labour Market's', paper presented at the Seventh ESRC Small Business Initiative Meeting, University of Warwick.