

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 —

亀 井 克 之
(関 西 大 学)
社会安全学部教授



目 次

はじめに

1. 先行研究のレビュー：トレス学派の諸学説
フランス発・中小企業経営者の健康調査
の背景

2. フランスAMAROKによる調査の意義

3. 日本調査（AMAROK経営者健康あんしん
アクション）

おわりに

はじめに

中小企業に関する学術的研究は一世紀以上の歴史を有する。しかしながら、中小企業経営者の心身の健康について、学術的にアプローチしたものは少ない。大企業と異なり、中小企業経営においては、経営者の存在が占める割合がきわめて大きい。それゆえ、中小企業における最大の経営資産は、経営者の健康と言っても過言ではないだろう。

昨今、健康経営が叫ばれ、中小企業における健康経営の取り組みも進んできている。しかし、よく見れば、それは従業員の健康をいかに増進するかに焦点が当てられている。中小企業の健康経営と言う場合、まず経営者がいかに健

康であることが重要なのではないか。

こうした問題意識の下、フランス・モンペリエ大学・経営学部のオリビエ・トレス教授が、中小企業や個人事業主の健康について、学術的調査と研究を推進してきた。その動きについては筆者らによって、これまでさまざまな形で紹介してきたところである。^(注1)

ところで、トレス教授が設立したAMAROK（フランス経営者の健康支援機構）は2009年の設立以来、フランスにおいて中小企業経営者の健康に関する実態調査を行ってきた。今般、日本でも、一般財団法人あんしん財団（以下、「あんしん財団」）と大妻女子大学が「AMAROK経営者健康あんしんアクション」（代表：尾久裕紀・大妻女子大学教授）プロジェクトとして、

中小企業経営者の健康に関する調査を開始した。この調査は、フランスと日本で同内容の質問票を用いて、同じ調査方法で、同時期に行われる。

本稿では、①発表後5年を経過したトレス教授の経営者健康学説の意義、②フランスAMAROKによる調査の意義、③日仏共同の第1回調査の結果概要を示す。

1. 先行研究のレビュー：トレス学説の諸学説 フランス発・中小企業経営者の健康調査の背景

1.1. オリビエ・トレスの「経営者の苦悩」論 —なぜ見落とされてきたのか

2009年1月に当時モンペリエ第3大学の准教授であったオリビエ・トレスが『ル・モンド』紙に「語られることのなかった中小企業経営者の苦悩」という一文を発表した。これは全仏の注目を集めた。^(注2)

トレスは「中小企業における最大の資産は経営者の健康」にあると断言した。世界中で、これだけ多くの経営関連の書籍が刊行され、経営学の研究が展開されているにも関わらず、中小企業経営者の健康という経営資産を本格的に論じたものはほとんど存在しない、とトレスは指摘した。

2014年11月14日に筆者が責任者となって開催したシンポジウムにおいて、トレスは次のように主張した。^(注3)

大企業の場合、仮に社長が死亡しても、何人かの候補から、新たな社長に就く人がいる。スティーブ・ジョブズが病死しても、アップルの株価の下げ幅は限定的であ

った。中小企業の場合、経営者の病気や死亡が、経営に及ぼす影響は甚大で、倒産に直結する。

うつ、不眠などメンタルヘルスの問題が、大きな社会問題になっているが、メンタルヘルスという場合、従業員を対象とすることが一般的で、経営者についてはほとんど語られることがなかった。つまり、メンタルヘルスの対象が、雇用労働者を対象としており、経営者、特に中小企業の経営者は対象から除外されているのだ。当局は、特に中堅企業・大企業を想定しての従業員のメンタルヘルス対策には力を入れているが、経営者自身のメンタルヘルスに関しては触れていない。

トレスによると、経営者自身の口から、①過重労働、②ストレス、③不安感、④孤独といった自身の苦しみを語られることがタブー視されてきた。

トレスは、次の理由を指摘した。まず第一に雇用者は支配者であり、悩みはいつでも雇用される側に発生するという偏見があることである。第二に米国流のリーダーシップ論に見るダイナミックで英雄的な「リーダー」に自らを重ね合わせる経営者は自分の悩みを認めることが不可能だからである。

1.2. オリビエ・トレスの「近接性」論 —近接性は両刃の剣

中小企業経営の特色として、経営者と従業員、経営者と地域社会が、それぞれ距離が近いという「近接性」(proximity)がある。トレ

スは自身が中小企業経営者の健康を害する苦悩の原因として同じ「近接性」を挙げる。トレスは次のように主張する。

大企業の場合、一定の距離を置いた人間関係が可能である。一方、中小企業における「近接性」のある人間関係は、倒産や人員削減のような状況を難しくする。人員削減を例にとっても、その決定は、中小企業においては、人員整理の対象となる従業員だけでなく、「人員整理する側」に対しても、深い心の傷を与える。人員削減を実行する大企業の人事部とは異なり、中小企業経営者には、これは自分の責任ではない、などと言い逃れすることはできない。経営者と従業員を結び付けてきた中小企業特有の「近接性」が、人員削減を陰悪なものとしてしまう。

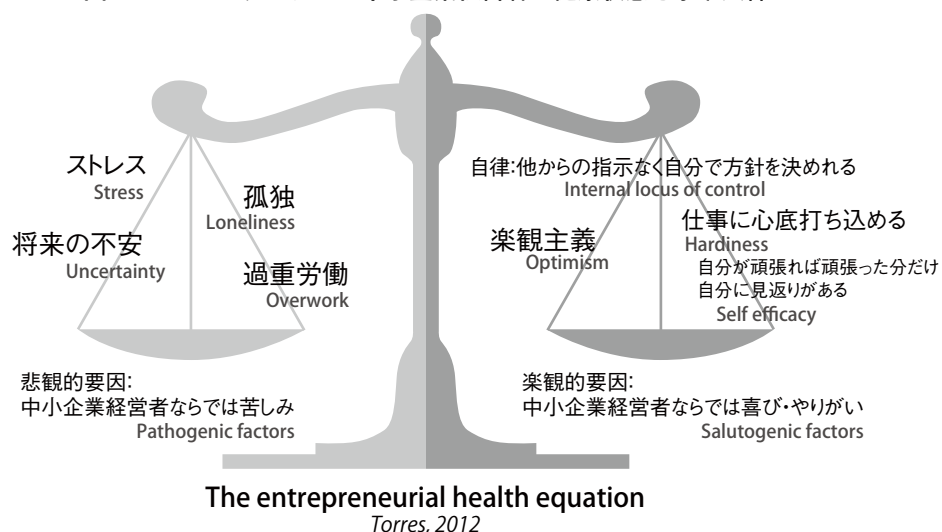
1. 3. トレスによる経営者の健康「天秤」理論 ー中小企業経営者ならではの喜びに天秤を振るために

2012年にトレスは編著『経営者の健康』

(Santé du dirigeant) という本を刊行した。この本には「経営者としての苦しみを企業家としての喜びに転換しよう」という副題が付いている。中小企業経営者ならではの喜びとは、①一国一城の主として、会社を運営する満足感、②自分が頑張った分、企業の業績向上に直結する達成感にある。トレス教授による調査研究の意義は、経営者の苦しみと喜びを天秤に載せて、喜びの方に振れる手助けをすることにある。

トレスによれば、中小企業経営者は、①パトジェーヌ：病気を引き起こす要因（ストレス、不安、過重労働、孤立）と②サリュトジェーヌ：健康になる要因（自分の運命を自分でコントロールできる環境、楽観的思考、仕事に対する情熱・やりがい）の2つの要因に直面している。中小企業経営者はやりがいがある。しかしつつい頑張りすぎて健康状態を悪化させることがある。健康を悪化させる要因に対して、健康を良くする要因が常に上回るように留意する必要がある。「天秤」理論については、図1を参照されたい。

図1 アントレプレナー・中小企業経営者の健康状態を示す天秤



1. 4. 中小企業経営者のメンタルヘルス

ーリスクマネジメントとしてのメンタルヘルス

AMAROK Japan代表で、精神医学や臨床心理学などを専門とする大妻女子大学教授の尾久裕紀によれば、職場の健康・メンタルヘルス対策を企業が怠ると、心身に不調をきたす従業員が増え生産性の低下を招く。それだけではなく、休職者が出ると、欠員を補充するためのコストなども発生する可能性がある。

同時に、従業員の精神疾患が業務に起因して発生した場合は、損害賠償責任に発展するケースもある。こうなると「あの会社の労働環境は劣悪だ」とみなされて、企業イメージが悪化する。

したがって、健康・メンタルヘルス対策は、経営リスクに直結する問題であり、対策をきちんと講じれば、生産性の向上や、従業員の満足度、企業イメージの向上などにつなげることが可能である。

対策の中でも、従業員を対象としたものは、近年多くの企業が真摯に取り組むようになってきている。一方で、見落とされているのが、経営者向けのメンタルヘルス対策である。経営状態が悪化した時などには、経営者には従業員とは比較にならないストレスが重くのしかかる。それにもかかわらず、これまで経営者向けの対策はほとんど講じられず、彼ら自身も自己のメンタルヘルスへの意識は決して高くなかった。

尾久は次のように主張する。

大企業においては、経営者のメンタルヘルス対策の重要性が認識され、精神科医や産業医からカウンセリングを受けるとい

ったこともしばしば行われている。しかし中小企業経営者や個人事業主の中で、自身のメンタルヘルスに気を配っている人は、非常に少ないのが現実であろう。他人に弱さを見せられないため、悩みや不安がある時も相談なんて不可能だと考える人もいる。

中小企業経営者や個人事業主については、メンタルヘルス不全に陥ったときの治療も容易ではない。

重いうつ病などになった患者さんには、精神科医は投薬とともに休養をとることをすすめるものである。しかし中小企業経営者や個人事業主に対して『しばらく会社を休んでください』とはなかなか言えない。そのため、彼らが無理をして働き続けるうちに、さらに状態が悪くなっていくということが起こる。以上のことから、自分の役割を容易に他人に代わってもらうことができない中小企業経営者や個人事業主こそ、普段から心身の不調に陥らないよう、メンタルヘルス対策に万全を期しておく必要がある。

1. 5. 亀井による「中小企業リスクマネジメント」論 ー中小企業経営のリスクは経営者の健康問題にあり

筆者の専門であるリスクマネジメント論の視点から本稿の主題を捉えておこう。

リスクマネジメントの考え方を1行で表せば「企業を取り巻くリスクを特定し、現実の事故につながればどうなるかを想定し、そのリスクにどのように対応するかを決定する」ことであ

る。これをリスクマネジメントにおける「3つの定」と言う。

中小企業の場合、リスクマネジメント3段階に占める経営者の役割は大きく、経営者の姿勢がリスクマネジメントの成否を左右する。そのため、経営者の健康状態が大きなリスクとなり得るということである。それゆえ、経営者が心身共に健康であることが、中小企業における最大のリスクマネジメントである言えよう。

2. フランスAMAROKによる調査の意義

2.1. AMAROKの意義

前節で示した諸理論に見る問題意識の下、トレスが中心となって、2009年にAMAROK（フランス中小企業経営者健康問題支援機構）が設立された。イヌイットの言葉で猛獣を表すAMAROKという名称に込められた意義は、「猛獣は小動物を食べて生きており、小動物は食物連鎖体系の基盤を担っている。それと同じように社会の基盤を担っている無数の中小企業を

保護しなければならない」、「成熟した社会は小さな企業を大切にする社会だ」というものである。

フランスでは、経営者はCJDと言われる青年経営者センターに加入し、悩みに対処する術もあるが、トレスはさらなる救済措置についてさらに研究すべきと考えたのである。トレスは、2009年6月にソウルで開催された国際中小企業学会（ICSB）で「中小企業経営者の悩み」をテーマに報告して、学術的研究対象としての価値と社会的意義を確認した上で、AMAROKを本格的に立ち上げた。この動きは同年8月末のフランスのテレビ局フランス2の20時のニュースで取り上げられるなど、全仏のさまざまなメディアから注目を浴びた。こうしてAMAROKは、中小企業経営者の健康問題に関するフランスで初めての調査・支援機関となり、現在に至るまで活動を継続している。その概要を図表2に示す。

図表2 フランスAMAROKについて

本部：フランス南部 モンペリエ

代表：オリビエ・トレス（モンペリエ大学 経営学部教授）

理念：「成熟した社会は、企業家を守る社会」

AMAROKとはイヌイットの言葉でオオカミのような猛獣を表す。猛獣は小動物を食べて生きており、小動物は食物連鎖体系の基盤を担っている。「私たちの社会の基盤を提供してくれているもの（無数の中小企業）を保護しなければならない」

位置付け：MEDEF（経団連）等の経営者団体からは独立した立場を貫く。

目的：①中小企業経営者や個人事業主の健康問題の重要性について啓蒙。②医学研究と中小企業研究との橋渡し。

具体的活動：(1) 中小企業経営者の健康や自殺に関する具体的なデータ収集、(2) 調査結果に基づいて状況に適した予防や治療手法を提案、(3) 医学と経営学（企業家活動論）を組み合わせた博士論文の執筆や研究の推進、(4) 中小企業経営者に対する支援システム構築、(5) 中小企業経営者に対する継続的調査によるデータベース構築、(6) データベースに基づく学術的研究と医療実践への活用・提案。

2.2. AMAROKの活動

以上のようにトレスは、「中小企業経営者や個人事業主の健康問題の重要性についての啓蒙」や「医学研究と中小企業研究との橋渡し」を目的にAMAROKを設立した。具体的には、中小企業経営者や個人事業主の健康に関するデータを収集し、そのデータを基にした心身の健康不全に関する予防や治療手法の提案、支援システムの構築などを目指している。

AMAROKの具体的な活動の第一段階は、中小企業経営者の健康に関する疫学的調査(étude épidémiologique)にある。具体的には、生活様式や社会環境などが健康状態や自殺などに及ぼす影響について研究する。その目的は、中小企業経営者層について、これまで実施されたことのない初めての疫学的調査を実現することにある。これを推進する理由は、企業家活動におけるポジティブな要素(自分の運命は自分で切り開けること、楽観主義、力強さ)とネガティブな要素(過重労働、不安、ストレス、孤独)のバランスについてよりよく知り、それぞれの理由を踏まえた上で、将来的な提言をするためである。

活動の第二段階は、治療よりも、予防に主眼を置いた健康管理の推進を試みることにある。その目的は、これまでミドル層対象の研究は存在したが、起業家や中小企業経営者を対象としたものは存在しなかったもので、起業家・中小企業経営者にとっての予防的研究という概念を創出することにある。これを推進する理由は、経営者の健康という資産は、中小企業の第一の非物質的資産であり、中小企業では経営者が病に倒れれば企業も業績が不調になり、経営者

が死亡すれば企業の滅亡に直結するからである。そのため、フランス全土に105の支部を持ち、会員3,600人に上るCJD(Centre des Jeunes Dirigeants:青年経営者センター)の協力を得て、調査を行う。この調査の理念は、「中小企業経営者が自らの健康のために費やす時間をゼロから無限に増やす」ことにある。

具体的な方策として、中小企業経営者に対し、健康問題について、電話でインタビューする体制を構築した。

その際に使用する質問項目は、すべて科学的に有用性が証明されたものを使用する。具体的には以下のような代表的尺度を用いる。

- ・睡眠の質: Index de Qualité de Sommeil de Pittsburgh (PSQI)
- ・バーンアウト(燃え尽き症候群): Test of Maslach Burn out Inventory (MBI test)
- ・眠気: Echelle de somnolence d'Epworth (Epworth Sleepiness Scale)
- ・緊張: Habits of Nervous Tension Questionnaire (H.N.T.Q.)
- ・自分の健康の統制: Multidimensional Health Locus of Control (Wallston)
- ・ストレス: Cooper Job Stress Questionnaire

AMAROKによる調査活動の特長は(1)匿名性を守る、(2)電話を受ける人とそのデータを科学的に処理する人を分ける、(3)電話を使うことによる時間の節約、(4)多忙な中小企業経営者の生活の特殊性への適応であるとしている。この事業は、400人規模の調査協力者・サービス利用者を得て、2011年より開始された。

2.3. AMAROKによる調査

2011年から始まったフランスにおけるAMAROKの第1次調査では、400人の中小企業経営者による調査参加者を得て、毎月1回・合計10回（1回あたり15分～20分程度）電話で調査を実施。内容は「睡眠」「健康状態」「ストレス」「食事」など、毎月テーマを設定して行われた。トレスの指導の下、各テーマについて、博士論文を執筆する大学院生が調査・分析を担う。AMAROKの調査・研究にはフランス内外の経営学・医学研究者が協力しており、現状で中小企業研究、経営学研究、アントレプレナーシップ研究の分野で既に研究成果が公表されている。

この第1次調査の結果も既に公表されている。その内容は、当初トレスが想定していた悲観的な仮説とは反対のものであった。中小企業経営者のほうが従業員よりも、「健康状態がよい」「孤独感が少ない」「十分な睡眠がとれている」と答える割合が高いという結果が出たのである。また「腰痛」や「ストレス」を感じる人の割合も低かった。つまり前述したプラス要素とマイナス要素でいえば、天秤が、自分の裁量で行動できるという「中小企業経営者ならではの喜び」であるプラス要素のほうに振れている経営者が多かったわけである。因みに比較対象となった一般従業員の健康調査として、保険会社のマラコフ・メデリック社が実施した3,500人の一般従業員に対する調査の結果が使用された。

この調査結果は、中小企業経営者と従業員を比較したフランスでの結果であって、経営者の属性をさらに細かく見ていけば、異なった知

見が得られるのではないかと考えられる。例えば同じ中小企業経営者や個人事業主でも、取引先からの圧力が強い下請型の企業を営んでいる人とコンサルティング会社のような独立型の事業を営んでいる人とは、感じるストレスが異なるであろう。そのため前者のほうが悲観仮説に近い結果が出やすくなることが想定される。日本の場合は下請型の中小企業であれば、フランスとは違う結果が出る可能性がある。

また一般的に自らの意志で起業したり、個人事業主として独立開業するような人は、元々ストレス耐性が高い。不透明な将来に対しても楽観的な思考の持ち主であることが想定される。そうした中小企業経営者や個人事業主のメンタル的な特性が、AMAROK第1次調査の結果となって表れているとも推定できる。

睡眠に注目すれば、AMAROKの第1次調査では、「十分」39.3%、「どちらかと言えば十分」30.4%、「どちらかと言えば不十分」21.7%、「不十分」8.6%という回答が得られた。この1年間で、睡眠障害が「1度もない」44.6%、「ごくたまに」31.5%、「しばしば」16.2%、「常に」7.7%という結果であった。企業経営者と睡眠について博士論文を執筆したフロランス・ギリアニ研究員の分析によれば、睡眠障害は「コミュニケーション能力を減退」「注意力低下」「心身の反応力鈍化」「もの忘れ頻発・記憶力低下」という影響を経営者の心身に及ぼす。そして、経営に直結する事項として、「意思決定ミスの増加」「複雑な状況下における決断力の鈍化」「生産性の下降」「環境変化への適応力の減退」「リスクをとろうとする傾向の増加」「仕事上のストレスを制御する力の衰退」をもたらす。

「食事」については、「あなたは栄養のバランスを考慮した食事をしていますか?」という質問に対して、「はい」33.7%、「どちらかと言えばそう」42.9%、「どちらかと言えばいいえ」15%、「いいえ全く」8.4%であった。食事については図表3を参照されたい。

その後、フランスAMAROKは、第1次調査と同様に400人程度の中小企業経営者による調査参加者を得て、第2次調査、第3次調査を実施した。第1次調査が一人の経営者に1ヵ月に1回のペースで10回電話をかけて調査したのに対して、第2次調査と第3次調査では2ヵ月に1回のペースで6回電話をかけておよそ1年間調査を行った。

そして、2017年3月に開始された第4次調査では、日本における調査（後述する「AMAROK経営者健康あんしんアクション」）と歩調を合わせて同じ時期に、同じ質問票を用いて実施さ

れている。これは中小企業経営者に2ヵ月に1回、合計6回電話をかけて行う方式である。

3. 日本調査（AMAROK経営者健康あんしんアクション）

3.1. 日本調査の概要

日本リスクマネジメント学会に所属する亀井と尾久は、メンタルヘルスとリスクマネジメントの観点から、当初よりトレスによるAMAROKの研究理念に共鳴し、2010年に「AMAROK Japan」（尾久代表・亀井事務局長）を設立した。AMAROK Japanは学会報告、論文発表、AMAROK本部訪問やAMAROK関係研究者の日本招へいと共同研究などは行っていたが、独自の調査研究は行っていなかった。数年にわたる交渉と準備期間を経て、2017年「AMAROK 経営者健康あんしんアクション」という形で日本調査が実施される運びとなった。

図表3 仏AMAROK中小企業経営者健康調査 第1次調査（2011）にみる経営者の食事状況

経営者による食事の傾向	食事に影響を及ぼす経営者に特有の状況
忙しいからと昼食は抜くのに間食する傾向（甘いスナック菓子等）	ストレス 多忙
職場で仕事しながらよく昼食をとる	多忙
よく外食する	社員食堂なし 経営者の役割
会議で出される弁当をよく食べる	経営者の役割
朝食を抜く、あるいは不十分な朝食	多忙
昼食時間が極端に短い	多忙
ファーストフードで昼食をすませる傾向	社員食堂なし 多忙 ストレス
アルコールをよく飲む	ストレス 経営者の役割
食べ過ぎ	ストレス 多忙 睡眠不足 経営者の役割
運動不足	多忙

（フランスAMAROK 第1次調査結果より）

「AMAROK 経営者健康あんしんアクション」(代表者:大妻女子大学教授・尾久裕紀)は、あんしん財団と大妻女子大学が行う共同研究プロジェクトである。両者による共同研究にAMAROK Japanが協力する。

「AMAROK経営者健康あんしんアクションプロジェクト」は、フランスAMAROKが世界に先駆けて実施し成果を上げている調査を日本で行うものである。「企業の最大の経営資産は、経営者の健康である」をコンセプトに、リスクマネジメントの観点から経営者の健康問題に取り組む。この調査では、中小企業経営者および個人事業主を対象として、2ヵ月に1度、①アントレプレナーシップ(起業家精神)、②睡眠、③ワークライフバランス、④食事、⑤ストレス、⑥運動などのテーマで合計6回、1回20分ほどの電話インタビューにより実施する。専門家からの健康に関するアドバイスによるフィードバックが予定されている。

国際比較研究における研究倫理上の内部統制や個人情報保護については、フランスAMAROKがフランス政府の個人情報保護に関する機関CNILから承認を得ている。日本調査ではあんしん財団の個人情報保護体制に加えて、大妻女子大学の研究倫理審査を経ている。また、実際の電話調査は、調査専門企業である日本リサーチセンター(NRC)が担当する。

3.2. 日本調査の目的と意義

フランスAMAROKがフランスで実施してきた調査と同じ調査を日本で実施して比較研究す

ることによって、①中小企業経営者・個人事業主が自らの健康状態をどのように認識しているかを把握し、②自らの健康状態の改善に努力するようになるためには何が必要となるかを探求し、③充足感と不安感には何が影響しているのかを検討することを目的としている。こうした国際比較研究は類例がなく学術的意義がある。

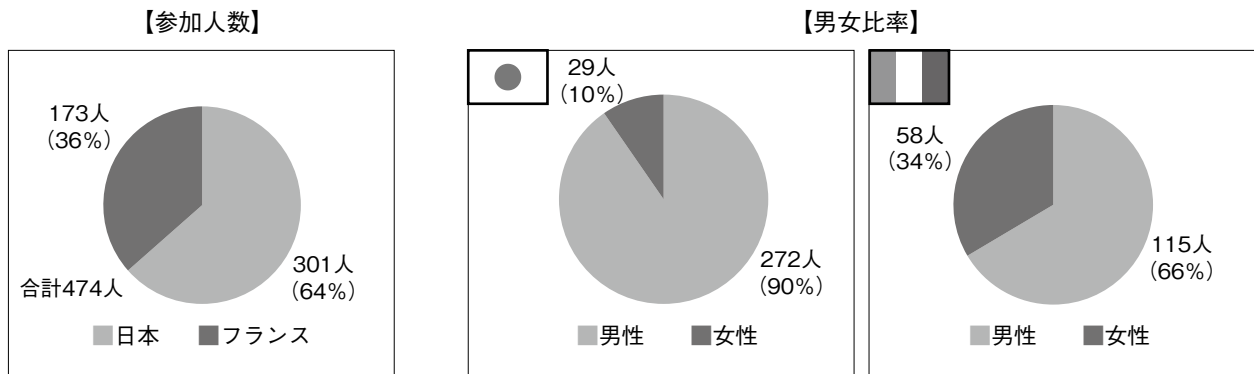
調査の意義として次の諸点が考えられる。

- (1)「天秤」理論に言う「中小企業経営者・個人事業主ならではの喜び」の方に心身の天秤を振ること。
- (2) フランスAMAROKによる世界初の調査の日本版に参加すること。
- (3) 自分の健康を意識することの一助となり、健康増進につながり得ること。
- (4) AMAROK調査への参加を通じて「健康経営」をブランド化し得ること。

3.3. 日仏比較調査・質問票1による調査の結果より

では、最後に、2017年3月から5月にかけてフランスと日本で同時期に同じ質問票を用いて実施した中小企業経営者・個人事業主への電話による調査の結果について概観しておきたい。フランスではAMAROK第4次調査、日本では「AMAROK経営者健康あんしんアクション」がそれぞれ6回予定しているうちの1回目の調査としてフランスと日本で同じ内容の質問票1(83項目)を用いて電話による調査を実施した。この日仏共同調査の質問票1による調査の概要は図表4に示す通りである。

図表4 フランス・AMAROK第4次調査 日本・AMAROK経営者健康あんしんアクション
《質問票1による調査 概要》



あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

3.3.1. 質問票1の設問概要

■基本事項 : Q1 ~ Q13

■第1部労働環境について : Q14 ~ Q23

＜孤独感＞ ＜過重労働＞ ＜ストレス＞
＜仕事における個人的な満足度＞

■第2部生活環境について : Q24 ~ Q83

＜アルコール摂取の習慣について＞
＜食生活について＞
＜起業してから（または経営にたずさわって
から）＞

＜喫煙＞ ＜運動などの習慣について＞

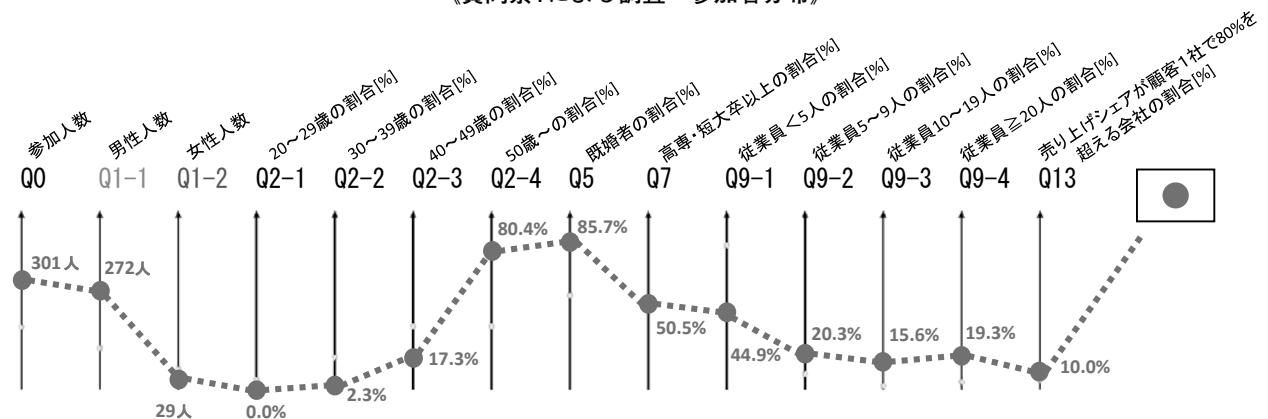
＜医療機関などの受診状況＞ ＜健康状態
の自己診断＞ ＜睡眠＞

＜先月中にどのような睡眠障害がどのような
頻度でありましたか＞

＜不注意、多動性による困難＞ ＜バーンア
ウト＞ ＜クリエイティビティ＞

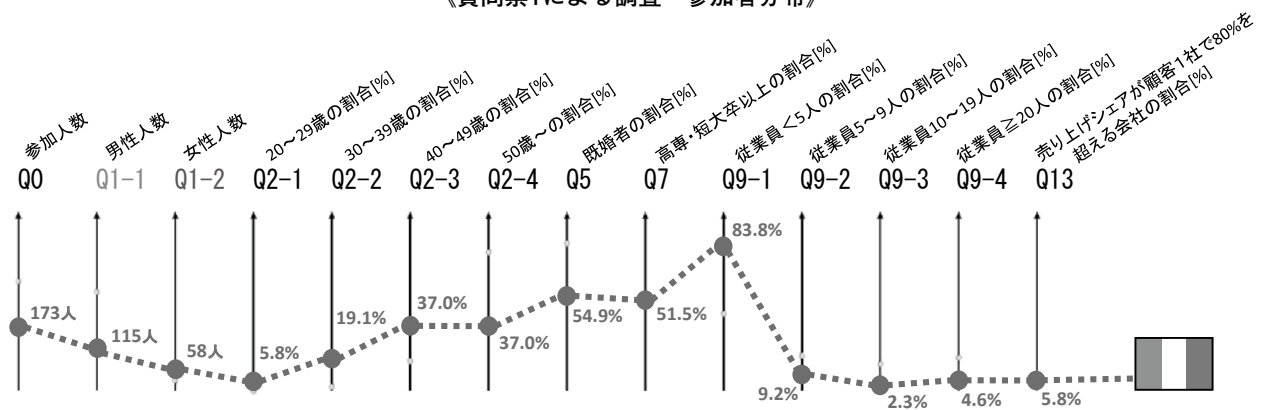
＜経営の方向性＞「イノベーション」「進取
の精神」「リスクテイキング」

図表5 日本 AMAROK経営者健康あんしんアクション
《質問票1による調査 参加者分布》



あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

図表6 フランス AMAROK 第4次調査
《質問票1による調査 参加者分布》



あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

3.3.2. 調査参加者の日仏比較

図表5と図表6に示したように、フランスと日本の調査の参加者は次の傾向にあった。

- ・参加人数は日本が301人でフランスが173人であった。日本とフランスの比率は7:4であった（フランスにおける人数は、5月末時点でフランスから届いたデータに基づいている。今後増加する可能性がある）。
- ・女性比率は日本に比べフランスは3.4倍の34%であった。
- ・日本の年齢層は50歳以上が80%で最も多いが、フランスは40～49歳と50歳以上が共に37%で最も多かった。
- ・日本の既婚者は86%であるが、フランスは日本より31ポイント少なく55%であった。これはフランスにおいて事実婚が多いことを反映している。

- ・高専・短大卒以上の割合は約50%でほぼ同程度であった。
- ・フランスの従業員人数は5人未満が84%と圧倒的に多いが、日本は5人未満が45%で5人以上が55%であった。
- ・顧客1社での売上シェア率が80%を超える会社は、日本10%、フランス6%で日本はフランスの約2倍であった。これは日本では大企業の下請の傾向がある企業がフランスよりも多く存在していることを示しているのではない。

3.3.3. 健康関連基本事項の日仏比較

フランスAMAROK第4次調査と日本AMAROK経営者健康あんしんアクション質問票1の健康関連基本事項の詳細を図表7に示す。

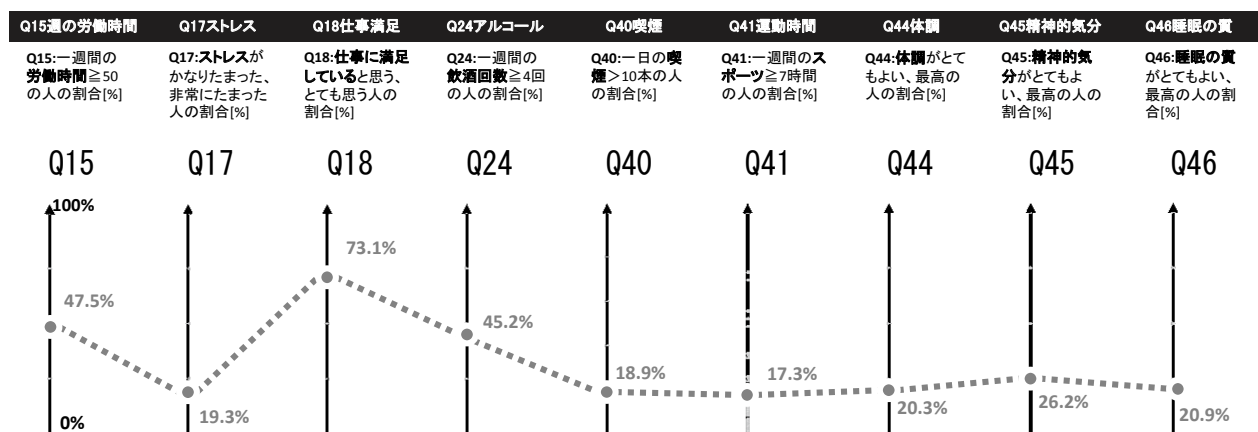
図表7 フランスAMAROK第4次調査 日本AMAROK経営者健康あんしんアクション
質問票1 健康関連基本事項の詳細

■健康状態

Q 1 4 前月、経営の立場として	1 とても孤立していた … 5 とても理解支持者が周りにいる
Q 1 5 先週は平均して何時間労働でしたか	1 40時間未満 … 3 50時間以上60時間未満 … 5 70時間以上
Q 1 7 先月多くの場合ストレスがたまった	1 ストレスはたまらなかった … 5 非常にストレスがたまった
Q 1 8 一般的に言って、自分の仕事に満足している	1 全くそう思わない … 3 どちらともいえない … 5 とてもそう思う
Q 2 4 先月のアルコール含有飲料の摂取頻度はどの程度ですか	1 全く無し … 3 月に2～4回程度 … 5 週に4回かそれ以上
Q 2 8 忙しくてもきちんとした昼食をとる	1 全く心がけて無い 4 どちらともいえない 7 とても心がけている
Q 4 0 先月は一日に何本タバコを吸いましたか	1 吸わなかった／タバコを吸ったことはない … 4 21～30本 … 6 40本以上
Q 4 1 先月は平均して週に何時間くらいスポーツや運動などで体を動かしましたか（数字記入）	
Q 4 4 あなたご自身の現在の「体調」はいかがですか	1 最高 2 とてもよい 3 よい 4 まあまあ 5 悪い
Q 4 5 現在の「精神的気分」はいかがですか	1 最高 2 とてもよい 3 よい 4 まあまあ 5 悪い
Q 4 6 あなたご自身の現在の「睡眠の質」はいかがですか	1 最高 2 とてもよい 3 よい 4 まあまあ 5 悪い

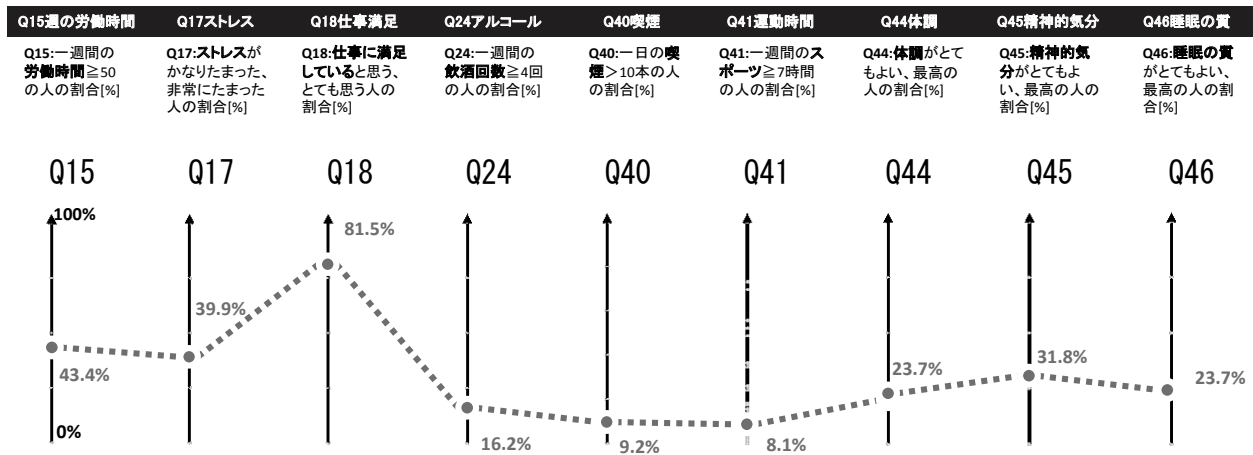
あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

図表8 日本AMAROK経営者健康あんしんアクション 基本統計
《質問票1による調査 主要項目》



あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

図表9 フランスAMAROK 第4次調査 基本統計
《質問票1による調査 主要項目》



あんしん財団・大妻女子大学 調査協力 日本リサーチセンター データ分析協力 原子燃料工業株式会社

フランスと日本の比較をしたところ、以下の諸点が本調査から示された。

Q15：週の労働時間の割合は日仏ほぼ同じ

Q17：ストレスがたまっている人の割合は、仏が日本の約2倍

Q18：仕事に満足している人の割合は、仏82%に対して日本73%

Q24：週の飲酒が4回以上の割合は、日本が仏の約3倍弱

Q40：日の喫煙が10本より多い人の割合は、仏9%に対し日本19%

Q41：週のスポーツが7時間以上の割合は、仏8%に対して日本17%

Q44：体調、Q45：精神的気分、Q46：睡眠の質でとてもよい、最高の人の割合は、日仏ほぼ同じで約20～30%

健康関連基本項目に関連して本調査における日仏比較のまとめとして次の諸点が示された。

①日本はフランスに比較してストレスが少ない

が、仕事に対する満足感は仏の方がやや高い。

②健康状態の自己診断（Q44～Q46）で「よい」「最高である」と感じている人の割合は日本とフランスでほぼ同じである。

③したがってフランスはストレス耐性が日本に比較して高く、その結果、ストレスはたまっているが仕事の満足感日本よりフランスの方が高く健康状態も日本と変わらないと考えられる。

各項目に対する経営者の回答の平均値で日仏比較すると、次の傾向が読み取れた。

■平均点での日仏比較

【Q17ストレス】フランスの方がたまっている

【Q14理解者】日本の方が理解者が多い

【Q28昼食】日本の方がきちんと昼食をとる

【Q41スポーツ】日本の方がスポーツを行っている

3.3.4. 経営者の健康状態に関連する要素 の日仏比較

調査結果の平均点での日本とフランスとの比較として、ストレス（Q17）はフランスの方がたまっている。理解者（Q14）は日本の方が多い。また、昼食（Q28）は日本の方がきちんと取っていて、スポーツ（Q41）は日本の方が行っている。

経営者のQ17「ストレス」、Q44「体調についての意識」、Q45「精神状態についての意識」との関連性について、本調査結果から以下の傾向が示された。

フランスの経営者の場合、Q14理解者がいるかどうか、Q15労働時間、Q28昼食をきちんととれるかどうか、Q46睡眠の項目と関連性がある。

日本の経営者の場合、Q14理解者がいるかどうか、Q18仕事の満足感、Q28昼食をきちんととれるかどうか、Q46睡眠の項目と関連性がある。

詳述すると、ストレス・体調・精神状態という健康に関する基本的な状況との関連性について、フランスと日本でQ14理解者がいるかどうか、Q28昼食をきちんととれるかどうか、Q46睡眠では共通している。一方で、Q15労働時間、Q18仕事の満足感では健康に対する関連性が異なるという結果になった。

ストレス（Q17）、体調（Q44）、精神（Q45）に大きな影響を与える因子を特定するために、それら3項目の回答がすべて4または5、そして、すべて1または2の回答者が、他の質問においてどのような回答をしているのか平均値に注目した。すなわち3項目が高い値の回答者による

他質問項目の平均値と、3項目が低い値の回答者の他質問項目の平均値の差があると、ストレス（Q17）、体調（Q44）、精神（Q45）と関連性が高い因子となる。その結果、日本の場合は、理解者（Q14）、仕事の満足感（Q18）、昼食（Q28）、睡眠（Q46）と関連性が高く、仏は理解者（Q14）、労働時間（Q15）、昼食（Q28）、睡眠（Q46）と関連性が高い。理解者（Q14）、昼食（Q28）、睡眠（Q46）は日本とフランスで共通しているが、労働時間（Q15）、仕事の満足感（Q18）で健康に対する関連性は日本とフランスで異なる。

今回の中小企業経営者を対象とした調査の中で、ストレス（Q17）、体調（Q44）、精神（Q45）に大きな影響を与える日仏共通の3因子が特定されたこと、並びに、昼食（Q28）、睡眠（Q46）はどちらかと言えば環境的な因子であるが、内的な因子である理解者（Q14）の重要性が特定されたことは意義深いと考える。

さらに、ストレス（Q17）、体調（Q44）、精神（Q45）に大きな影響を与える日仏異なる因子として、日本の場合は仕事の満足感（Q18）であり、どちらかと言えば内的な因子であるのに対して、仏の場合は労働時間（Q15）であり、どちらかと言えば環境的な因子であり、日本とフランスの違いは興味深い。

詳細な分析結果は、日仏共同調査の今後の進展とともに、新たな発表の機会を模索したい。

おわりに

中小企業のリスクマネジメントとして、最も大切で、最も単純で、かつ最も難しいことは、経営者がしっかりと睡眠をとり、栄養の balan

スを考えた食事をきちんととり、適度に体を動かして健康を維持することではないだろうか。

総務省の「事業所・企業統計調査」に基づけば、全企業数に占める中小企業と個人事業主の割合は99.7%である。こうした数多くの中小企業の経営者と個人事業主こそが、経済・社会の基盤を担っている。このような方々の心身の健康状態に目を向け、調査研究を積み重ねていくことは、社会のリスクマネジメントという点においても意義深いことであるといえよう。

フランスでAMAROK を立ち上げたトレスは、中小企業経営研究を専門とする経営学者である。トレスはリーマン・ショック直後の2008年のクリスマス伊ブに、南フランスで二人の中小企業経営者が、経営の行き詰まりから自殺したという新聞記事を読んで強い衝撃を受けたという。トレス曰く、これまで行政・研究機関や一般の人たちは「中小企業経営者ならではの苦しみ」や「健康」「メンタルヘルス」に目を向けようとはしてこなかった。

トレス曰く、中小企業経営者や個人事業主は、数ヵ月先の受注数や売上もわからない中で日々事業に取り組んでおり、常に不安と向き合っているといえる。また会社の行く末にかかわる重大な決断を一人で行わなくてはいけない場面も多くて非常に孤独で、会社のために満足に休みもとらずに働いている人が多く存在する。不安や孤独、過重労働の中で中小企業経営者や個人事業主は大きなストレスを抱えながら仕事をしている、というのがトレスの「悲観仮説」であった。

ただし、中小企業経営者や個人事業主という立場には一方で数多くのポジティブな面が多

い。社内では意にそぐわない仕事をさせられるというケースはほとんどなく、自分で考えて決断を下したことが結果となって返ってくる、という充実感を味わうことが可能である。こういう点で、中小企業経営者や個人事業主の方が従業員よりも仕事に対して喜びを見出しやすいという側面がある。トレスの最終目標は、「天秤」理論で言う「マイナスの苦しみ」ではなく「プラスの喜び」に大きく振れるような感じで「中小企業経営者・個人事業主ならではの喜び」を満喫する手助けをすることにある。

トレスは「中小企業経営者はやりがいがある。でも頑張りすぎて健康状態を悪くしないように注意しなければならない」と啓発している。

本稿でその調査結果の一端を紹介したが、以上のような理念の下、日本でも調査を実施する運びとなった。このような理念が実現するように、各方面よりご指導・ご支援を期待したい。

結びに代えて質問を掲げる。経営者としての喜びに天秤を振るように、次の努力をしていますか？

ストレス：健全なストレスの解消策をお持ちですか？

食事：バランスのとれた体によいものを食べていますか？

睡眠：しっかり睡眠をとっていますか？

バーンアウト：燃え尽き症候群のような働き方になっていませんか？

事業承継：計画的に事業承継の問題と向かい合っていますか？

健康：日常的に健康に留意し、健康の向上に努力していますか？

悩み：相談相手はいますか？気分転換していますか？マイ癒しがありますか？

＊本稿で紹介した調査はフランスCNIL（情報処理及び自由に関する委員会）ならびに大妻女子大学・研究倫理委員会の承認を得ている。

- (注1) 亀井克之, 尾久裕紀, オリビエ・トレス, 金子信也「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」『危険と管理』第42号, 日本リスクマネジメント学会, 2011年; 亀井克之「中小企業経営者の健康資産－日仏比較研究－」日本経営学会第91回全国大会, 2017年9月1日
- (注2) Olivier TORRES, L' inaudible souffrance patronale, *Le Monde*, le 16 janvier 2009.
- (注3) 国際シンポジウム「中小企業・老舗経営者の健康とリスクマネジメント」2014年11月14日, 京都市国際交流会館。このシンポジウムの記録は亀井克之編著『新たなリスクと中小企業』（関西大学出版部, 2014年）に採録されている。

【参考文献】

- 赤堀勝彦（2010）『カウンセリング入門－職場における心のリスクマネジメント』三光。
- 石埜茂・松岡治子・山田淳子（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（1）－聴き取り調査による検討－」『日本職業・災害医学会会誌』57巻5号, p.251－257.
- 尾久裕紀「経営者ご自身の健康対策を行っていますか」『あんしんLife』vol.543, 2017年9月号, あんしんLife, p.22-23.
- 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」『危険と管理』第41号, 日本リスクマネジメント学会, p.28-40。
- 尾久裕紀（2006）「労働者の自殺防止のための『使用者責任』に関する概念的構造分析による検討」『産業精神保健』vol.14, No.1, p.35-49.
- 亀井克之（2017）『決断力にみるリスクマネジメント』ミネルヴァ書房
- 佐藤久男（2004）「一特集 自殺予防 年間3万人のいのちを無為にしないために－自殺予防の実践例④ 社長の自殺を防ぎたい NPO法人「蜘蛛の糸」の活動」『保健師ジャーナル』第60巻12号, p.1182－1185。
- 島悟（2007）『メンタルヘルス入門』日本経済新聞社。
- 柳川哲朗・黒木宣夫（2007）「中小企業経営者のメンタルヘルス」『精神科』第11巻1号, p.78－82。
- Olivier TORRES（2012）*Santé du dirigeant*, Deboeck.
- Olivier TORRES（2009）“The silent and shameful suffering of bosses: layoffs in SME” *International Council for Small Business* (ICSB), Seoul, South Korea, June 21-24.
- 「中小企業経営者のメンタルヘルス 仏で支援機構が話題」『保険毎日新聞』2010年2月17日; 「AMAROK JAPAN設立 中小企業経営者の健康を調査, 支援」『保険毎日新聞』2010年10月12日。
- 「関西大学 経済・政治研究所招へい研究者講演会 AMAROK経営者健康あんしんアクションセミナーを開催」『あんしんLife』No.542, 2017年8月号, あんしん財団, p.4-5.
- “L' AMAROK essaime au Japon”, *Hérault Juridique & Economique*, le 30 septembre 2010, p.8.