

大同生命・東洋大学 共同研究 調査研究報告書

中小企業経営者の成長期待とエンゲージメント、つながり感

東洋大学経営学部教授 山本聡

【要約】

本研究は、中小企業経営者のつながり感、ワーク・エンゲージメントが、成長期待にどのように影響するかを検討する。既存研究では、経営者の心理的資源と成長期待の関係には焦点が当てられてこなかった。そこで、東洋大学と大同生命との共同研究により、2024 年と 2025 年に日本の中小企業経営者から収集した 2 時点のパネルデータを用い、つながり感、ワーク・エンゲージメント、成長期待の関係を分析した。構造方程式モデリング (SEM) による分析の結果、つながり感はワーク・エンゲージメントに有意な正の影響を及ぼし、ワーク・エンゲージメントは成長期待に正の影響を及ぼした。一方、ワーク・エンゲージメントをモデルに含めると、つながり感から成長期待への直接効果は有意ではなくなった。この知見は、つながり感がワーク・エンゲージメントを介して成長期待に間接的に影響することを示唆している。すなわち、中小企業経営者のつながりには、ワーク・エンゲージメントを介在させることが重要になる。

1. 問題意識

日本政府の調査では、日本国民のおよそ 40%が何らかの孤独を経験していると回答している（内閣府『孤独・孤立の実態把握に関する全国調査』2026 年）。日本政府は孤独・孤立を重要な社会問題と認識しているのである。2021 年には、菅政権の下で、孤独・孤立問題に対応するため、孤独・孤立対策担当大臣が置かれ、内閣官房に孤独・孤立対策担当室も設置されている。こうした問題は一般市民あるいは被雇用者だけでなく、中小企業経営者にも生じている。既存研究では、中小企業経営者は能動的に事業機会を探索する存在として描かれてきた(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Rauch et al., 2009)。すなわち、中小企業経営者をリスク志向性、革新性、能動性を備えた「企業家」あるいは「企業家的英雄」とする見方である (Nicholson and Anderson, 2005) 。 Yamamoto(mimeo)によれば、『中小企業白書』の企業事例では企業の革新や成長が多く記述される一方、経営者の心理的・身体的負担への言及は少ない。しかし、相談相手がいないという孤独感を抱える経営者の存在も指摘されている（中小企業白書,2020）。経営者の孤独は「孤独という病」と表現されることもある(山本達矢 どうだい？掲載記事「経営者の孤独という病」)。日本の中小企業政策では、ネットワークの構築、組織化、後継者同士の交流を支援の重要な柱としてきた。中小企業は国内企業数の 99.7%を占め、全従業員の約 69.7%を雇用する（中小企業白書 2026 年版）。その成長は、雇用の安定と創出、地域社会の維持・活性化、経済成長や社会変革と密接に関わる。一般に中小企業は従業員数が少なく、組織構造も単純である。所有と経営が一致するファミリービジネスも多いため、経営者の性格的特性や認知、そこから生じる戦略姿勢は、事業戦略や企業業績に直接影響するようになる。

Greiner (1986) の企業成長モデルでも、規模の小さい初期段階では、経営者の「創造性」と「リーダーシップ」が成長の主な推進力とされる。中小企業の事業成長は、経営者の成長期待や成長志向に強く影響される (Davidsson, 1989; Kolvereid, 1992) 。大企業では意思決定権限が多数の管理職に分散するのに対し、中小企業ではオーナー経営者に集中しやすい。経営者が自社の事業機会を見だし、事業成長を強く期待すれば、市場浸透、市場開拓、製

品開発、多角化に向けた企業家的活動に取り組む可能性が高まる (Ansoff, 1957)。アントレプレナーシップ研究では、中小企業の成長は経営環境、経営資源、競争戦略だけで決まるのではなく、経営者が抱く自社の成長可能性への主観的期待にも左右されるとしている。雇用拡大や設備投資などの具体的な経営行動を実施するか否かも、中小企業経営者の自社の将来に対する期待に影響を受ける。このような主観的期待は「成長期待」または「企業家的成長志向」と呼ばれる (Calvo, Neira, and Atrio, 2024)。以下では「成長期待」と表記する。事業機会と自社の将来の成長可能性を高く評価する経営者は、新規投資や雇用拡大に積極的になりやすい。反対に、事業機会を見いだせず、将来を悲観すれば、リスクを回避する意思決定に傾き、企業家的活動が停滞しうる。したがって、成長期待がどのように形成されるかを検討する必要がある。本研究は、この問いに答えるため、経営指標に加えて二つの心理的資源 (島津、2018) に着目する。他者とのつながり感と、仕事への心理的関与や熱意を表すワーク・エンゲージメントである。『中小企業白書 2025 年版』第 2 部第 1 章「中小企業の経営力」は、成長には経営者の「経営力」の向上が重要であり、成長意欲、他の経営者との交流、学び直しを通じて経営力が培われると指摘する。他者とのつながりは有益な情報や心理的な支えをもたらし、ワーク・エンゲージメントを高め、ひいては将来の業況に対する肯定的な期待につながる可能性がある。しかし、これら三者の関係を実証的に分析した研究は少ない。そこで本研究では、日本の中小企業経営者のパネルデータを用い、つながり感、ワーク・エンゲージメント、成長期待 (将来の業況見通し) の関係を検討する。

2. 既存研究の整理と仮説の提示

中小企業の事業成長の成否は、経営者が自社の将来に対してどのような成長期待を抱いているかに大きく左右される。多くの中小企業経営者は、ファミリービジネスの創業者あるいは後継者である。創業者は一般に、市場における新たな事業機会を認識・評価し、それを活用することによって新たな事業を立ち上げる企業家として位置づけられる。他方、後継者にも、既存事業を単に継続するだけではなく、新規事業の創出や組織変革を通じて、コーポレート・アントレプレナーシップや戦略的刷新を担うことが期待されている (Chabaud,

Hannachi, and Yezza, 2020)。このように、中小企業経営者には、創業者であるか後継者であるかを問わず、さまざまな形で企業家的な役割を果たすことが求められている。一方、既存研究では、企業家がしばしば「英雄的」な存在として描かれてきたことが指摘されている。Nicholson and Anderson (2005) は、マスメディアにおいて企業家が特別かつ非凡な英雄として表象されてきたことを示している。Dodd and Anderson (2007) もまた、企業家を英雄的な個人として捉える見方を批判している。実際の企業家的活動は、経営者個人によって完結するものではなく、従業員、取引先、顧客、家族、地域社会など、多様な他者との関係のなかで展開される。それにもかかわらず、従来の企業家像では、こうした社会的関係よりも企業家個人の資質や行動が過度に強調されてきた。さらに、Anderson and Warren (2011) は、企業家が単に他者から英雄として捉えられるだけではなく、自ら「英雄」としての役割を演じることによって、社会的に期待される「企業家らしさ」を形成していることを指摘している。こうした企業家像は、学術研究に限らず、政府の政策言説にもみられる。中小企業経営者は、日本を含む各国の政策言説において、雇用創出、イノベーション、さらには国際競争力の源泉として位置づけられることが多い。たとえば、OECD は、中小企業と企業家を経済成長、雇用創出、イノベーションの主要な担い手として位置づけ、持続的な経済発展におけるその重要性を強調している (OECD, SMEs and Entrepreneurship)。Berjani, van Burg, and Verduijn (2023) は、オランダやコソボの政策言説を対象とした研究から、企業家的活動が経済成長や社会的課題の解決と積極的に結びつけられて語られていることを示している。Yamamoto (mimeo) も、日本の『中小企業白書』における中小企業経営者の描写に、同様の傾向がみられることを指摘した。その一方で、「企業家」という用語は、政策言説と学術研究の双方において、中小企業経営者を広く指し示す言葉として曖昧に用いられてきた (Quaye and Acheampong, 2013)。そのため、中小企業経営者の思考、意思決定、行動を理解する際にも、アントレプレナーシップ研究の理論的枠組みがしばしば適用されてきた。こうした研究では、中小企業経営者の企業家精神や企業家志向性が重視される一方で、経営者には男らしさが求められていることが指摘されている (Watson and Newby, 2005)。すなわち、企業家を自律的で、能動的かつ競争上の攻撃性を有する存在として捉える英雄的イメージは、学術研究だけでなく、政策言説やマスメディアを通じて広く社会に流布してき

た。その結果、こうした典型的な企業家像から外れる事業活動や経営者の経験は、アントレプレナーシップ研究や中小企業研究において十分に捉えられてこなかった可能性がある。**Williams and Nadin (2013)** は、このような典型的企業家像から逸脱する活動が、しばしば「本来のアントレプレナーシップ」とは異なるものとして扱われてきたことを指摘している。上述した典型的な企業家像は、「魅力ある就業機会創出の担い手」「地域経済社会発展の担い手」「イノベーションの担い手」「市場競争の苗床」という中小企業の四つの役割を強調した日本の中小企業政策にも通じる（中小企業白書 2000 年版）。

しかし、このような英雄的な企業家像が、中小企業経営者が直面する現実を十分に反映しているとは言い難い。既存研究によれば、一般的な中小企業経営者の革新性やリスク志向性は、必ずしも高いとは限らない（**Quaye and Acheampong, 2013**）。多くの中小企業経営者は、不確実な事業環境のなかで、限られた経営資源、人的資本、設備といったさまざまな制約の下、日々の意思決定を行っている。また、その関心は、アントレプレナーシップ研究でしばしば強調される新製品開発や市場拡大による急速な成長よりも、固定的な取引関係や顧客基盤を維持したり、ニッチ市場における事業継続に向けられたりする場合も多い。

中小企業経営者の心理には正の側面と負の側面の二つが存在する。正の側面の一つとして、仕事に対する活力、熱意、没頭によって特徴づけられるワーク・エンゲージメントが挙げられる（**Schaufeli et al., 2002**）。ワーク・エンゲージメントの高い人は、仕事に積極的かつ持続的に関与する傾向があり、将来に対しても肯定的な期待を形成しやすいと考えられる。中小企業経営者は被雇用者よりも裁量権が大きく、就業時間や就業場所、仕事の内容の自由がより効くとされている（**山本・藤村, 2023**）。負の側面として、中小企業経営者は経営上の意思決定の責任を一人で抱え、孤独を経験している可能性がある。中小企業経営者には、自らと同等の経営責任を担う同僚が存在しないことが大抵である。そのため、不確実性に対峙するなかで生じる不安や葛藤を他者と共有する機会は限られている。よって、中小企業経営者は孤独を経験しやすいのである。孤独は、中小企業経営者の精神的健康に種々の影響を及ぼす。中小企業経営者は、「誤った経営判断をしたらどうなるか」「事業に失敗したらどうなるか」といった不安に直面し（**Kollmann et al., 2017**）、こうした懸念を他者と共有

できないことが心理的負担を増大させる。さらに、孤独は重要なストレス要因となりうることが指摘されており、バーンアウトにつながる可能性もある (Cardon and Patel, 2015 : Fernet et al., 2016))。ワーク・エンゲージメントと孤独感は、中小企業経営者の心理の二つの側面として、併存する。ここで重要になるのが、他者との「つながり感」である。つながり感とは、個人が社会的あるいは組織的な関係のなかで他者から受け入れられ、支えられ、他者との結びつきを有すると認知することを示す。既存研究では、中小企業経営者が社会的ネットワークを介して、情報や感情的支援、ロールモデルにアクセスが可能になり、事業機会の認知が可能になり、成長期待を高める可能性が指摘されている (Calvo, Neira, and Atrio, 2024)。しかし、中小企業経営者を対象として、ワーク・エンゲージメント、つながり感、そして成長期待を統合的に分析した研究は限られている。すなわち、リサーチギャップである。日本は孤独が社会問題になっている。そして、中小企業経営者は職業的に孤独感を有しやすい傾向にある。そのため、日本の中小企業経営者を対象にワーク・エンゲージメントとつながり感、そして、成長期待の関係性を分析することは学術上、企業経営上、経済政策上の意義と妥当性があると言える。より具体的には、中小企業経営者を対象とした大同生命のサーベイデータを用い、ワーク・エンゲージメント、つながり感、将来の業況に関する期待の時間的な相互関係を分析する。これにより、中小企業経営者の心理状態と成長期待との関係を明らかにすることを目的とする。

先行研究によれば、ワーク・エンゲージメントは、時間を通じて一定程度の持続性を示す、比較的安定的な心理状態である (Schaufeli et al., 2002)。中小企業経営者についても、ある時点のワーク・エンゲージメントの水準は時間的な経過に対し、大きく変動するものではなく、その後のワーク・エンゲージメントにも影響すると考えられる。同様に、つながり感についても、時間を通じて一定程度の持続性が想定される。個人の人脈や社会的ネットワークは、通常、短期間で大きく変化するようなものではない。仕事やプライベートの人間関係とは、個人が長年かけて積み重ねてきたものだからである。そのため、中小企業経営者が他者との関係のなかで認知するつながり感についても、時間を通じた一定の安定性が想定される。人間には、他者と安定した関係を築き、そこに所属したいという根源的な欲求がある (Baumeister and Leary, 1995)。中小企業経営者も同様に、他社の経営者、従業員、取引先、

家族などのステークホルダーとのつながりを実感することは心理的な安定をもたらし、仕事に対する活力や熱意、没頭が喚起されると考えられる。したがって、つながり感が高い中小企業経営者ほど、ワーク・エンゲージメントが高くなると考えられる。最後に、ワーク・エンゲージメントは、自社の将来に対する経営者の期待に正の影響を及ぼすと考えられる。ワーク・エンゲージメントの高い経営者は、日々の経営課題に積極的に取り組み、事業機会の探索に傾注すると言える。その結果、自社の将来の業況についても、より肯定的になると考えられる。つながり感、ワーク・エンゲージメントを通じて間接的に成長期待に影響するだけでなく、直接的な影響を及ぼす可能性もある。他者とのつながりを通じて得られる情報、助言、感情的支援などは、将来の事業機会の探索やリスク・テイクのハードルを下げることになると考えられるからである。

以上の整理に基づき、本研究では、つながり感がワーク・エンゲージメントを高め、それを通じて中小企業経営者の成長期待に影響を及ぼすといったメカニズムを検討する。あわせて、つながり感が成長期待に及ぼす直接的な影響についても検討する。より具体的には、以下の仮説を提示する（Figure 1）。

仮説 1： 中小企業経営者の過去のワーク・エンゲージメントは、現在のワーク・エンゲージメントに正の影響を及ぼす。

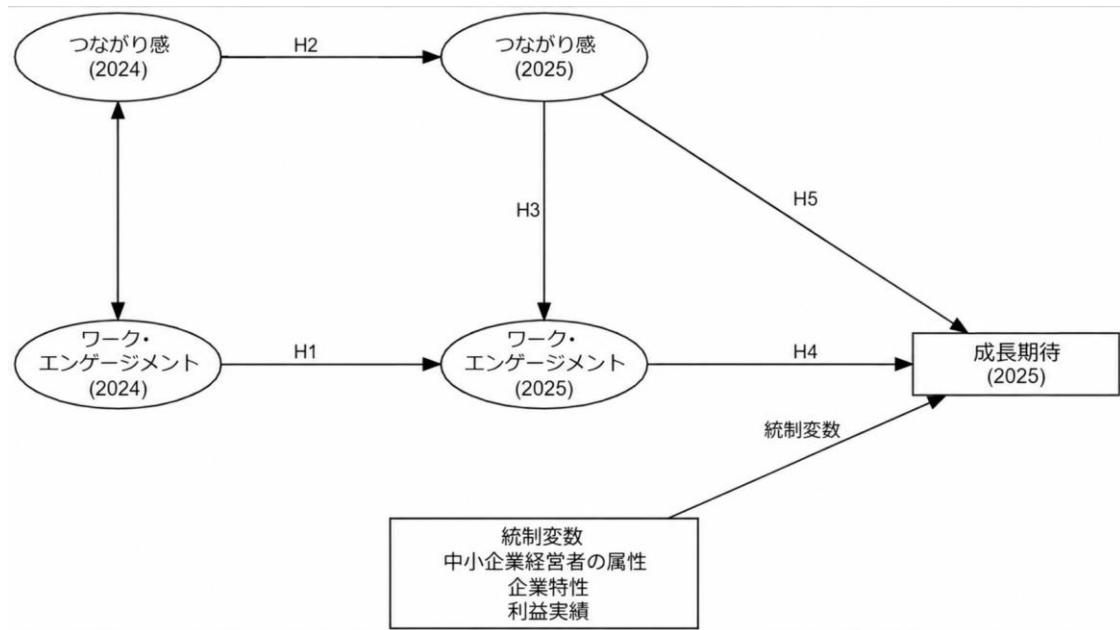
仮説 2： 中小企業経営者の過去のつながり感、現在のつながり感に正の影響を及ぼす。

仮説 3： 中小企業経営者のつながり感、ワーク・エンゲージメントに正の影響を及ぼす。

仮説 4： 中小企業経営者のワーク・エンゲージメントは、将来の業況に関する期待に正の影響を及ぼす。

仮説 5： 中小企業経営者のつながり感、将来の業況に関する期待に正の影響を及ぼす。

Figure 1 仮説モデル



方法

データと手続

東洋大学と大同生命の共同研究「中小企業経営者のエンゲージメントが会社経営に与える影響」にて、日本の中小企業経営者の「エンゲージメント」と「つながり感」の測定を行った（2024年2月、2025年2月）。調査は大同生命の中小企業の顧客ネットワークを通じて実施され、ワーク・エンゲージメントとつながり感を測定した。回答者の負担と質問票の紙幅を考慮し、測定には超短縮版の尺度を採用した。ワーク・エンゲージメントには、活力、熱意、没頭を捉えるユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度の3項目版（UWES-3）（Schaufeli et al., 2002）を用いた。つながり感も、他者との結びつきの知覚を測る3項目の超短縮尺度で測定した。大同生命の担当者が通常の顧客訪問時に質問票を直接配布し、回答済みの質問票を回収した。これにより経営者本人から直接的な回答を得た。訪問型調査には、オンライン調査では接触しにくい経営者にも直接アクセスできるという、中小企業研究上の利点がある。通常の顧客訪問に合わせて配布・回収したため、一

一般的な意味での回答率は算出できない。研究者の助言を受けて、経営の心理的側面に関する質問をいくつか追加したが、研究者は質問票の配布・回収を含む調査の実施には関与していない。提供前にデータセットは匿名化された。本研究は二次データを分析するものであり、研究者による対象者への直接接触を伴わない。中小企業経営者の心理状態と成長期待の時間的関係を調べるため、縦断的研究デザインを採用している。すなわち、同じ経営者から2時点で収集したパネルデータを分析し、心理的要因と将来の業況に関する期待との動的な関係を捉える。

尺度

ワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメントは、Shimazu et al. (2008) が日本語化し、妥当性を検証したユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (UWES) の3項目版を用いて測定した。質問項目は以下のとおりである。

「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる (活力)」

「仕事に熱心である (熱意)」

「私は仕事にのめり込んでいる (没頭)」

つながり感

つながり感は、Russell (1996) が開発し、豊島・佐藤 (2021) が日本語化した日本語版 UCLA 孤独感尺度 (第3版) 短縮版から選択した3つの逆転項目を用いて測定した。選択した項目は以下のとおりである。

「まわりの人たちと共通点が多いと感じる」

「人と親密だと感じる」

「ほんとうに自分のことを理解してくれている人たちがいると感じる」

これらの項目は、他者との社会的つながりに関する回答者の主観的知覚を捉えるものである。

分析手法

本研究は、2024 年と 2025 年に収集したパネルデータを用い、ワーク・エンゲージメントとつながり感の縦断的關係、およびそれらが中小企業経営者の将来の業況に関する期待に及ぼす影響を検討する。仮説で示した変数間關係を検証するため、構造方程式モデリング (SEM) を用いる。両調査時点に回答した中小企業経営者を照合することにより、パネルデータを構築した。回答者は、2024 年 7,295 人、2025 年 6,341 人で、延べ 13,636 人の回答数である。このうち ID で照合できた両年回答者が 1,851 人存在し、ユニークな回答者数 11,785 人となった。そして、全ての情報が欠損している 163 人を除外した結果、全体の観測数は 11,622 となり、最終的なパネル標本は約 1,700 となった。二時点間で欠損値が含まれていたため、SEM の推定には欠損値を伴う完全情報最尤法 (MLMV) を用いた。これにより、利用可能なすべての観測値を推定に使用できる。照合済みパネルの部分標本は約 1,700 名の中小企業経営者から構成されていたが、MLMV を用いることにより、利用可能なすべてのサンプル (N=11,622) を SEM 推定に利用した。加えて、両調査時点ですべての項目に回答した回答者の部分標本を用いて、対応のある t 検定を実施した。

まず、ワーク・エンゲージメントとつながり感を潜在変数として定義した。測定モデルについては、2024 年と 2025 年の両時点で同一の因子構造を仮定し、時点間の測定不変性を確保するため、因子負荷量に等値制約を課した。SEM では、時間的持続性を検討するため、2024 年の潜在変数から対応する 2025 年の潜在変数への自己回帰パスを設定した。さらに、中小企業経営者の心理狀態の關係を検討するため、2024 年のつながり感が 2025 年のワーク・エンゲージメントに及ぼす効果を推定した。加えて、2025 年のワーク・エンゲージメントとつながり感を、企業の成長期待の説明変数としてモデル化した。本研究では、将来業績の知覚は企業成長に関する経営者の期待を反映するため、中小企業経営者の将来の業況に関する期待を成長期待の代理変数として用いる (Davidsson, 1989)。この変数は、1 年後

の自社の業況が改善する、変わらない、悪化する、のいずれかを回答者が示すものである。コントロール変数として、経営者属性（年齢と性別）、企業特性（従業員数と企業年齢）、短期的業績指標（利益実績）を選択した。これらのコントロール変数も、カテゴリによる選択肢を用いて測定した。モデル適合度には CFI、TLI、RMSEA などを用いた。さらに、ワーク・エンゲージメント、つながり感の成長期待に対する直接効果と間接効果を推定した。

なお、推計には Stata19 を用いた。推計モデルのコード作成には ChatGPT Plus を補助的に利用し、図表の作成には Graphviz Online および ChatGPT Plus を用いた。

結果

Table 1 に主要変数の記述統計量を示す。Table 2 は、2024 年と 2025 年の主要変数の平均値の差に関する t 検定の結果を示している。中小企業経営者のワーク・エンゲージメントについて、平均値は 2024 年が 2.625、2025 年が 2.586 であり、わずかに低下した（差 = -0.039）。しかし、この差は 5%水準で統計的に有意ではなかった（ $t = -1.802, p = 0.072$ ）。つながり感について、平均値は 2024 年が 2.937、2025 年が 3.001 だった。この差は統計的に有意であり（ $t = 2.925, p = 0.004$ ）、中小企業経営者のつながり感が 2025 年に有意に高まったことを示している。本研究では、将来の業況見通しを成長期待の代理変数として用いる。中小企業経営者の成長期待について、平均値は 2024 年の 1.999 から 2025 年の 2.030 へ上昇し（差 = 0.031）、この変化は統計的に有意であった（ $t = 2.511, p = 0.012$ ）。これらの結果は、中小企業経営者の成長期待が 2025 年に有意に高まったことを示唆する。他方、現在の業況は 2024 年の平均値 2.151 から 2025 年の 2.155 へわずかに上昇した（差 = 0.004）が、この差は統計的に有意ではなかった（ $t = 0.24, p = 0.811$ ）。同様に、利益変化も 2024 年の平均値 2.094 から 2025 年の 2.112 へわずかに上昇した（差 = 0.018）が、この変化は統計的に有意ではなかった（ $t = 1.126, p = 0.260$ ）。

つながり感、ワーク・エンゲージメント、中小企業経営者の成長期待の関係を検討するため、二つの構造モデルを推定した（Table 3 および Table 4）。モデル 1 は完全媒介を仮定し、つながり感がワーク・エンゲージメントを通じてのみ成長期待に間接的に影響するもの

とした。モデル 2 では、ワーク・エンゲージメント（2025）から成長期待への追加の直接パスを導入し、部分媒介を可能にした。適合度指標は、両モデルがデータに良好に適合していることを示す。モデル 1 の適合度指標は、 $\chi^2 = 418.687$, $df = 109$, $RMSEA = .016$ （90% $CI = .014-.017$ ）, $CFI = .989$, $TLI = .984$ であった。モデル 2 は、 $\chi^2 = 397.93$, $df = 108$, $RMSEA = .015$ （90% $CI = .013-.016$ ）, $CFI = .990$, $TLI = .985$ であり、適合度がわずかに改善した。さらに、モデル 1（ $AIC = 290,461$; $BIC = 291,197$ ）と比較して、モデル 2 では AIC と BIC の双方が低下した（ $AIC = 290,420$; $BIC = 291,150$ ）。これは、モデル 2 の方がデータに対する総合的適合度が高いことを示唆する。これらの結果は、部分媒介モデルの方が変数間の関係をわずかに良く表現していることを示している。構造パス（Figure 2）を検討すると、2024 年のワーク・エンゲージメントは 2025 年のワーク・エンゲージメントに有意な正の影響を及ぼしていた（ $\beta = .55$, $p < .001$ ）。これは、中小企業経営者のワーク・エンゲージメントが時間的に強く持続することを示している。同様に、2024 年のつながり感は 2025 年のつながり感に有意な正の影響を及ぼしており（ $\beta = .58$, $p < .001$ ）、つながり感も時間を通じて比較的安定した心理状態であることを示唆している。

つながり感とワーク・エンゲージメントの交差遅延効果も有意であった。2024 年のつながり感は 2025 年のワーク・エンゲージメントに正の影響を及ぼした（ $\beta = .33$, $p < .001$ ）。さらに、2024 年のワーク・エンゲージメントは 2025 年のつながり感に有意な正の影響を及ぼした（ $\beta = .31$, $p < .001$ ）。これらの結果は、中小企業経営者において、ワーク・エンゲージメントとつながり感が相互に向上し合う心理状態であることを示唆する。主要仮説はつながり感がその後のワーク・エンゲージメントに及ぼす効果に焦点を当てていたが、二つの心理状態間の相互的な動態を捉えるため、モデルでは逆方向の交差遅延パスも推定した。成長期待については、モデル 1 において 2025 年のつながり感が成長期待に有意な正の影響を及ぼした（ $\beta = .14$, $p < .001$ ）。しかし、モデル 2 において 2025 年のワーク・エンゲージメントから成長期待への直接パスを導入すると、ワーク・エンゲージメントは成長期待に有意な正の影響を示した（ $\beta = .12$, $p < .01$ ）一方、つながり感の直接効果は有意ではなくなった（ $\beta = .06$, $n.s.$ ）。この結果は、つながり感が成長期待に及ぼす影響が、主としてワーク・エンゲージメントを通じて作用することを示唆する。

統制変数のうち、現在の業況 ($\beta = .35, p < .001$)、利益変化 ($\beta = .27, p < .001$)、企業年齢 ($\beta = .08, p < .01$) は成長期待に正の影響を示した一方、従業員数で測定した企業規模は負の影響を示した ($\beta = -.09, p < .01$)。経営者の年齢や性別などの経営者属性は、統計的に有意な説明変数ではなかった。

分析から三つの主な知見が得られた。第一に、ワーク・エンゲージメントとつながり感はいずれも時間的な持続性を示した。第二に、ワーク・エンゲージメントとつながり感は相互に強め合う関係にあった。第三に、成長期待には、つながり感よりもワーク・エンゲージメントが直接関わっていた。経営者の成長期待は、現在の業況に加えて、ワーク・エンゲージメントにも左右されると考えられる。つながり感はワーク・エンゲージメントを支える心理的資源として働き、その先にある成長期待に影響する。

Table 1 記述統計量

変数	年度	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	Cronbach's α
ワーク・エンゲージメント	2024	6,321	2.566	0.964	1	6	0.822
ワーク・エンゲージメント	2025	5,362	2.496	0.954	1	6	0.831
つながり感	2024	6,276	2.831	0.950	1	6	0.756
つながり感	2025	5,324	2.870	0.974	1	6	0.742
成長期待	2024	6,611	1.965	0.525	1	3	—
成長期待	2025	5,757	1.978	0.536	1	3	—
現在の業況	2024	6,622	2.107	0.590	1	3	—
現在の業況	2025	5,787	2.116	0.597	1	3	—
利益変化	2024	6,565	2.056	0.550	1	3	—
利益変化	2025	5,735	2.061	0.554	1	3	—
従業員数	2024	7,295	2.104	1.221	1	5	—
従業員数	2025	6,341	2.045	1.218	1	5	—
企業年齢	2024	7,295	4.056	1.741	1	9	—
企業年齢	2025	6,341	4.061	1.825	1	9	—
経営者年齢	2024	7,295	4.483	1.251	1	8	—
経営者年齢	2025	6,341	4.503	1.275	1	8	—
女性ダミー	2024	7,232	0.074	0.262	0	1	—
女性ダミー	2025	6,269	0.078	0.267	0	1	—

Table 2 平均値の比較

変数	N	平均 2024	平均 2025	差 (2025-2024)	t値	p値
ワーク・エンゲージメント	1,661	2.625	2.586	-0.039	-1.802	0.072
つながり感	1,655	2.937	3.001	0.063	2.925	0.004 **
成長期待	1,695	1.999	2.03	0.031	2.511	0.012 *
現在の業況	1,694	2.151	2.155	0.004	0.24	0.811
利益変化	1,669	2.094	2.112	0.018	1.126	0.26

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05.

Table 3 推計結果

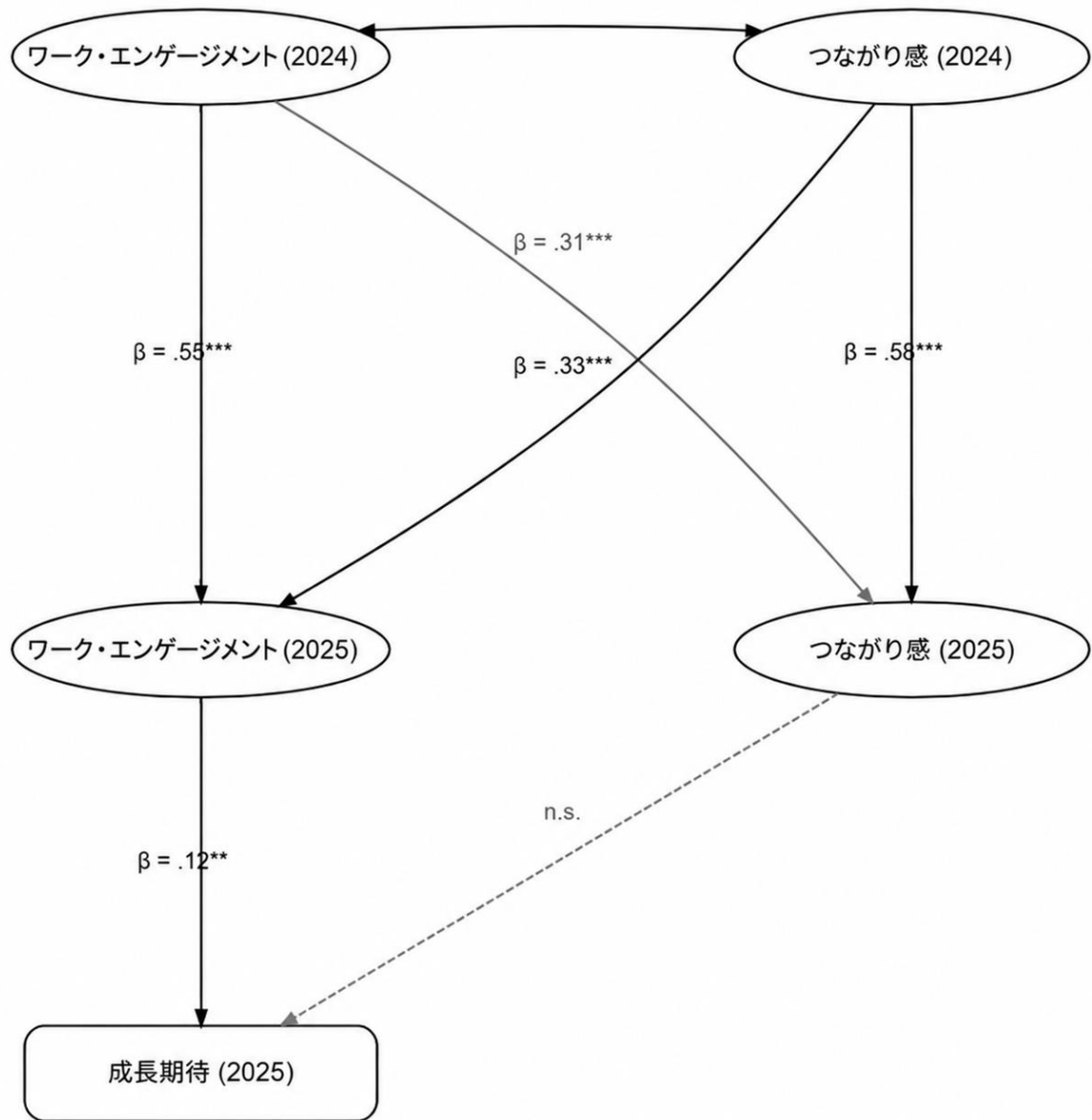
従属変数	変数	モデル1 β	モデル2 β
ワーク・エンゲージメント (2025)	ワーク・エンゲージメント (2024)	0.55 ***	0.55 ***
	つながり感 (2024)	0.33 ***	0.33 ***
	経営者年齢 (2024)	-0.01	-0.01
	女性ダミー (2024)	-0.01	-0.01
	従業員数 (2024)	-0.07 **	-0.07 **
	企業年齢 (2024)	0.01	0.01
つながり感 (2025)	つながり感 (2024)	0.58 ***	0.58 ***
	ワーク・エンゲージメント (2024)	0.31 ***	0.31 ***
	経営者年齢 (2024)	-0.05	-0.05
	女性ダミー (2024)	-0.04	-0.04
	従業員数 (2024)	-0.05 *	-0.05 *
	企業年齢 (2024)	-0.03	-0.03
成長期待2025)	ワーク・エンゲージメント (2025)	—	0.12 **
	つながり感 (2025)	0.14 ***	0.06
	現在の業況 (2025)	0.35 ***	0.35 ***
	利益変化 (2025)	0.27 ***	0.27 ***
	経営者年齢 (2024)	0.04	0.04
	女性ダミー (2024)	0	0
	従業員数 (2024)	-0.09 **	-0.09 **
	企業年齢 (2024)	0.08 **	0.08 **
観測数		11622	

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Table 4 モデル適合度

指標	モデル1	モデル2
χ^2	418.687	397.93
df	109	108
RMSEA	0.016	0.015
90% CI	0.014–0.017	0.013–0.016
CFI	0.989	0.99
TLI	0.984	0.985
AIC	290,461	290,420
BIC	291,197	291,150
CD	0.973	0.974

Figure2 パス図



*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

解釈

本研究の目的は、中小企業経営者のワーク・エンゲージメントとつながり感が、将来の企業成長に関する期待に影響を及ぼす心理的メカニズムを分析することである。日本の中小企業経営者を対象とする2時点パネルデータを分析することにより、本研究はつながり感、ワーク・エンゲージメント、成長期待の関係を検討した。分析結果から、つながり感は成長期待に直接影響を及ぼさないが、ワーク・エンゲージメントを有意に高め、ワーク・エンゲージメントはさらに中小企業経営者の成長期待に正の影響を及ぼした。これらの知見は、ワーク・エンゲージメントが、社会的なつながりと成長期待を結びつける心理資源として機能することを示唆している。中小企業の事業成長に関する既存研究は、事業機会、経営資源、経営戦略などを強調することが多かった。しかし、中小企業経営者の成長期待は、自らの仕事をどのように認知するかによっても形づくられる。本研究は、活力、熱意、没頭を特徴とするワーク・エンゲージメントが、中小企業経営者の成長期待を構築するうえで主たる役割を果たすことを示している。

本研究のもう一つの貢献は、つながり感の役割を明らかにした点にある。つながり感はワーク・エンゲージメントを支える心理的資源であることが示された。つながり感そのものは成長期待の上昇に直接つながらないが、中小企業経営者の仕事に対する活力と熱意を高め、つながり感、ワーク・エンゲージメントを通じて、中小企業経営者の成長期待と企業家活動を促すのだと言える。また、ワーク・エンゲージメントとつながり感の双方が、時間的安定性を有することも明らかになった。自己回帰結果から、ワーク・エンゲージメントとつながり感と比較的持続することがわかり、交差遅延分析から、つながり感が将来のワーク・エンゲージメントに正の有意な影響を与えることも示された。ワーク・エンゲージメントもその後のつながり感に有意な影響を示しており、二つの心理状態が時間を通じて相互に向上し合うことが示されている。すなわち、社会的つながりが、中小企業経営者のワーク・エンゲージメントを維持するうえで、重要な役割を果たすのだと言える。

本研究の知見は、中小企業政策および支援施策に対しても重要な示唆を有する。日本を含む多くの国において、中小企業支援政策では、経営者間のネットワーク形成や関係構築、コ

コミュニティ形成が重視されてきた。しかし、本研究の結果は、中小企業経営者同士の交流機会を創出するだけでは、彼・彼女らの成長期待、さらにはその延長線上にある企業家活動を促進するには必ずしも十分ではないことを示唆している。そこでは、中小企業経営者のワーク・エンゲージメントが重要な役割を果たす。中小企業経営者を対象としたネットワーキングイベントや交流会は、経営者のつながり感を高める可能性があるものの、つながり感の醸成だけで成長期待が高まるわけではない。したがって、中小企業支援プログラムには、経営者の人脈や社会的ネットワークを形成する機会を提供するだけでなく、それらのつながりを仕事に対する活力、熱意、没頭へと結びつけ、ワーク・エンゲージメントを高める仕組みを組み込むことが求められる。孤独が深刻な問題として認識されている日本では、本研究の意義は大きい。中小企業経営者の孤独感を解消するだけでは成長期待や企業家活動にはつながらないのである。

結論

本研究の貢献は、従来、中小企業政策において重視されてきた中小企業経営者の「つながり感」において、ワーク・エンゲージメントを介在させることの重要性を示した点にある。本研究の結果は、中小企業経営者同士のつながりや地域・業界ネットワークへの参加が、それだけでは、成長期待を直接高めるわけではないことを示唆している。従来の中小企業政策は、異業種交流、ビジネスマッチングイベント、地域コミュニティの参加を通じて、中小企業経営者のネットワーキングの機会を創出することに重きを置くことが多かった。しかし、本研究では、こうした政策的取組だけでは成長期待や、その先にある企業家活動には結び付きにくいことを示している。これらのつながりは、中小企業経営者のワーク・エンゲージメント、すなわち仕事における活力、熱意、没頭の向上が介在することで、有用な意味が生じることになる。

第二に、ワーク・エンゲージメントは中小企業経営者の成長期待の主要な決定要因となる。そのため、中小企業政策においても、中小企業経営者の心理的資源の活性化により焦点を当てる必要が出てくる。中小企業白書の企業事例においても、中小企業経営者の心理

的負荷に関する記述が少ないことがその一つの証左である（Yamamoto, mimeo）。中小企業経営者が日々の企業経営や事業活動の経験に関して、肯定的な意味づけと充実感を得られるような支援プログラムが効果的な可能性がある。第三に、つながり感はワーク・エンゲージメントの決定要因としても機能している。中小企業経営者が他社の経営者や同僚、地域のステークホルダーなどとのつながり感を有し、それがワーク・エンゲージメントに効率的に橋渡しされるような仕組みが重要になる。第四に、中小企業経営者の心理状態が一定程度の時間的安定性を示すことも明らかになっている。これは短期的な支援により、中小企業経営者のワーク・エンゲージメントやつながり感を向上させることの限界を示唆している。ワーク・エンゲージメントやつながり感の向上には、長期的な支援が必要になる。最後に、本研究は、中小企業経営者のつながり感の創出そのものを目的とみなすべきではないことを示唆している。つながりは手段であり、目的ではない。それがどのように中小企業経営者のワーク・エンゲージメントを高め、成長期待や企業家行動に帰着しているのか、その一連のプロセスに着目することが不可欠である。

【参考文献】

- Anderson, A. R., and Warren, L. (2011). The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal*, 29(6), 589–609.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Berjani, D., van Burg, E., and Verduijn, K. (2023). Discursive threads in entrepreneurship policy texts: A comparative analysis between The Netherlands and Kosovo. *Entrepreneurship and Regional Development*, 35(3–4), 297–316.
- Calvo, N., Neira, I., and Atrio, Y. (2024). Analysis of entrepreneurs' motivations and role models for growth expectations in the time of coronavirus. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 841–866.
- Cardon, M. S., and Patel, P. C. (2015). Is stress worth it? Stress-related health and wealth trade-offs for entrepreneurs. *Applied Psychology*, 64(2), 379–420.

- Chabaud, D., Hannachi, M., and Yezza, H. (2020). Succession and strategic renewal in family firms: Insights from a French family firm. In D. Barbelivien, B. Deschamps, A. Missonier, P. Robic, and C. Thévenard-Puthod (Eds.), *Handbook of Research on Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 99–113). Routledge. Chaire ETI
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Davidsson, P. (1989). Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Drakopoulou Dodd, S., and Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341–360.
- Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., and St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3, 45–53.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., and Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280–301.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 209–222.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Nicholson, L., and Anderson, A. R. (2005). News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: Linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 153–172.
- Quaye, D. M., and Acheampong, G. (2013). *Are SME owner-managers entrepreneurs? Evidence from Ghana*. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 37–47.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Russell, D., Cutrona, C. E., Rose, J., and Yurko, K. (1984). Social and emotional

- loneliness: an examination of Weiss's typology of loneliness. *Journal of personality and social psychology*, 46(6), 1313-1321.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., and Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008).
Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.
- Watson, J., and Newby, R. (2005). Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(2), 129-143.
- Williams, C. C., and Nadin, S. (2013). Beyond the entrepreneur as a heroic figurehead of capitalism: Re-representing the lived practices of entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(7-8), 552-568.
- Yamamoto, S. (2026). Representing SME Owner-Managers in Japanese SME Policy Discourse: Innovation and Growth versus Risk, Burden, and Family Life. *Unpublished manuscript*,
- 島津明人 (2018)「職場のポジティブメンタルヘルスと行動医学—ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化—」『心身医学』58 巻 3 号, 261-266
- 豊島 彩・佐藤 真一 (2021)「日本語版 UCLA 孤独感尺度 (第 3 版) 短縮版の開発—多世代での使用に向けて—」『老年臨床心理学研究』2, 19-26.
- 山本聡・藤村まこと (2023)「自営業者のバーンアウトと個人的企業家志向性」『中小企業学会論集』 59-71