

修士論文（要旨）

2025 年 1 月

中小企業経営者が逆境を乗り越え成長するプロセスの質的研究
ー経営者のレジリエンスに着目してー

指導 石川 利江 教授

国際学術研究科
国際学術専攻
心理学実践研究学位プログラム
ポジティブ心理分野
223J2070
湯澤 剛

Master's Thesis (Abstract)
January 2025

A Qualitative Study on the Process of Overcoming Adversity and Achieving Growth
by Small and Medium-Sized Business Owners: Focusing on the Resilience of
Entrepreneurs

Tsuyoshi Yuzawa
223J2070
Master of Arts Program in Positive Psychology
Master's Program in International Studies
International Graduate School of Advanced Studies
J. F. Oberlin University
Thesis Supervisor: Rie Ishikawa

目次

第1章 研究の背景.....	1
1.1 中小企業の重要性と経営者の課題.....	1
1.2 中小企業経営者の心理的負担.....	2
1.3 レジリエンスについて	4
第2章 先行研究分析	9
2.1 日本におけるレジリエンスのプロセスに関する先行研究	9
2.2 海外における企業家のレジリエンスの研究.....	10
2.3 その他の先行研究	13
2.4 先行研究分析のまとめ	14
第3章 本研究の目的と意義	15
3.1 目的	15
3.2 研究の意義.....	15
第4章 研究の方法	16
4.1 対象者	16
4.2 中小企業経営者の定義	16
4.3 データ収集方法	18
4.4 分析方法	18
4.5 倫理的配慮.....	19
第5章 結果	20
5.1 概念とカテゴリー	20
5.2 結果図.....	23
5.3 ストーリーライン	24
5.4 各<カテゴリー>ごとの【サブカテゴリー】、「概念」、（対象者の語り）の内容 ..	24
第6章 考察	34
6.1 中小企業経営者のレジリエンスのプロセスの特徴	34
6.2 中小企業経営者のレジリエンス向上の支援への示唆	35
6.3 経営者のレジリエンス向上を目指す支援プログラムの試案	45
第7章 研究の限界と今後の課題.....	48

引用文献

資料

第1章 研究の背景

中小企業は日本全事業所数の約 97%を占め、全就業者数の約 70%が従事するなど、日本経済において重要な役割を担っている。一方で、中小企業は資金面、組織面、取引面での脆弱性をはじめさまざまな課題を抱えている。近年注目されているのが経営者の心理的課題である。中小企業経営者は経営基盤の脆弱性から外部や内部の環境変化に影響されやすく、経営上の逆境に直面することが多い。ストレスや孤独感を抱え、その結果として心の不調を引き起こすリスクや自殺の危険性も指摘されている。このような状況において中小企業経営者が逆境を乗り越え自己と企業の成長を実現することは国や地域の経済にとっても極めて重要な課題である。

困難な状況における心理的不適応を克服し、立ち直る力や過程を指す概念としてレジリエンスがある。企業家のレジリエンスの重要性は多くの先行研究で示唆されており、特に中小企業の果たす経済的役割を考慮すると、企業家のレジリエンスの重要性はさらに増していると言える。

第2章 先行研究分析

先行研究では、企業家のレジリエンスを高める要因として、社会的なつながり、感情的要因、認知的要因、自己効力感、楽観性、ポジティブ感情、問題解決能力、資源活用力などが挙げられている。一方で、企業家のレジリエンスの特徴や個人のレジリエンスが会社全体にどのようなメカニズムで影響を及ぼすのかについては十分に明らかにされていない。また、企業家のレジリエンスに関する研究は欧米諸国を中心に進展しているが、日本国内では依然として研究が限られている状況である。

第3章 研究の目的と意義

本研究は、中小企業経営者が経営上の逆境をどのように乗り越え成長を遂げるのかを明らかにすることを目的としている。特に、経営者のレジリエンスに注目しそのプロセスを仮説モデルとして提示することで、中小企業経営者への心理的支援に役立つ知見を提供することを目指す。本研究は、日本における中小企業経営者のレジリエンスの研究を深め、学術的および社会的意義も持つと考えられる。

第4章 研究方法

本研究では、経営上の逆境の経験を何らかのメディアで表明している中小企業経営者を対象に選出し、事前アンケートおよびオンラインでの半構造化インタビューを実施した。インタビュー時間は1人約60分で、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を用いて分析を行った。分析テーマは「中小企業経営者が逆境を乗り越え成長するプロセス」とし、分析の焦点は「経営上の逆境を乗り越え成長した中小企業経営者」に設定した。

第5章 結果

19人の中小企業経営者のインタビュー内容をM-GTAにより分析した結果、中小企業経営者が逆境を乗り越え成長するプロセスは、7つのカテゴリー、15のサブカテゴリー、43

の概念から成り立っていることが示された。このプロセスは以下のストーリーラインとして整理された。

中小企業経営者は、＜逆境に直面＞して【圧倒される】ことで＜心が折れる＞状態に陥るが、【家族】や【社員】、【経営者仲間】など＜他者との関わり＞を通じて心を支えられる。特に、感情の吐き出しや意図的な感情調整を行うことで【踏ん張る】力を取り戻す。次に、「責任感の高まり」や「矢印を自分に向ける」ことで【覚悟を決める】段階へ進む。そして＜肚を括り受け入れる＞ことで行動を開始する。この際、「自己の強みの活用」や「新たな取り組みへの挑戦」など【がむしゃらな行動】を重ね、小さな成功体験を得ることで気持ちを前向きにし、【未来への希望】を持つようになる。

その後、経営者は「無いもの探しから有るもの探しへの転換」や「陰の中に陽を見る」といった【肯定的な視点への転換】を経験し、「自己理解の促進」や「誇りの再確認」を通じて【自己への信頼】を高める。さらにメンターや専門家の支援を活用することで、「逆境体験の意味づけ」を行い、「何が来ても大丈夫」という【人としての強さ】や【自己の器の広がり】を実感し、最終的に＜逆境後の成長＞に至る。

第6章 考察

本研究では中小企業経営者が逆境を乗り越え成長する過程において、他者との関わりが最も重要であることが明らかになった。家族や社員、経営者仲間、外部支援者との社会的つながりやネットワークは、経営者の心理的安定や成長にとって不可欠であり、それが会社全体のレジリエンス向上にも寄与することが示唆された。また中小企業経営者がコミュニケーションを通じて社員のレジリエンスを高めることで会社組織のレジリエンスが高まり、結果として経営者自身のレジリエンスがさらに向上するという相互作用も示唆された。加えて限られたリソースを最大限に活用する企業家的ブリコラージュや逆境を成長の機会として捉える機会志向も中小企業経営者のレジリエンスの特徴として挙げられる。

さらに「感謝の心の芽生え」、「自分の使命を知る」、「新たなステージへの展開」などから構成される【自己の器の広がり】という先行研究では十分に触れられていない新たな概念のカテゴリーが本研究を通じて抽出された。＜逆境後の成長＞としての【自己の器の広がり】は中小企業経営者が自社の社会的使命を再認識して事業や雇用を通じて地域社会に貢献していく中小企業経営者に特徴的で重要なプロセスと考えられる。

対象者が経験した逆境には、コロナ禍、リーマンショック、多額の負債、主要取引停止、売上不振など多岐にわたるものが含まれていたが、逆境の内容の違いによるレジリエンスのプロセスの違いは確認されなかった。本研究で提示された仮説モデルはどの逆境にも適用可能な汎用性のあるフレームワークとして、経営者支援の実践に役立つ知見を提供できると考えられる。

第7章 研究の限界と今後の課題

本研究では『中小企業経営者が逆境を乗り越え成長するプロセス』の仮説モデルを提示した。19名という小規模なサンプルに対する質的研究であったため結果の一般化に限界がある。今後はサンプル規模を拡大した量的研究により検証を行い実証された支援プログラムを立案、実施していくことが重要な課題になる。

引用文献

- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244–1263.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*. Volume60,2022
- Hussen saad, M., Hagelaar, G., Velde, G., And Omta, S. W. F. (2021) Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management* (2021), 8: 1938347 <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- 平野真理 (2010) .レジリエンスの資質的要因・獲得的要因の分類の試み ―二次元レジリエンス要因尺度 (BRS) の作成 パーソナリティ研究 2010 第 19 巻第 2 号
- 木下康仁 (2020) . 定本 M-GTA 実践の理論化をめざす質的研究方法論
- 小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治 (2001) . ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性―精神的回復力尺度の作成― カウンセリング研究 Vol.35 No.1
- Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein, & S. Weintraub (Eds.), Risk and protective factors in the development of psychopathology. *Cambridge University Press*, 181–214 .
- 上野雄己・飯村周平・雨宮玲・嘉瀬貴祥 (2016) . 困難な状況からの回復や成長に対するアプローチ ―レジリエンス, 心的外傷後成長, マインドフルネスに着目して― 心理学評論 Vol.59 No.4
- 柳井正(2006) .一勝九敗, 新潮文庫, 東京