

ものづくり中小企業における女性経営者の 人材戦略モデルの模索

－アンケート調査とインタビュー調査による混合的アプローチからの実証研究－

岩手県立大学総合政策学部/大学院総合政策研究科 教授

一般財団法人機械振興協会 経済研究所 特任研究員

近 藤 信 一

- 近藤信一（2024a）「ものづくり中小企業における女性経営者の人材戦略モデルの模索」機械振興協会経済研究所小論文No.44（2024年11月）
- 近藤信一（2024b）「ものづくり中小企業における女性経営者の人材戦略モデルの模索－アンケート調査とインタビュー調査による混合的アプローチからの実証研究－」『機械経済研究』55号、機械振興協会経済研究所、pp.1-30



研究大テーマ「女性の特性を活かした経営戦略モデルの構築」

- 経営資源の一つ「ヒト」（経営者と従業員）に着目
+ 女性の特性（性差、母性と父性、女性脳と男性脳など）の戦略的活用
- 女性の特性を活かした女性経営者の経営戦略モデル
（背景：経営者の高齢化と女性経営者の増加）
+ 女性の特性を活かした女性従業員の経営戦略モデル
（背景：女性活躍推進法の施行（2015年9月～10年間））

●研究テーマ別に研究チームを構築

📍岩手県立大学全学競争研究費（期間は3年間）

●連携予定先

女性経営者支援：全国版「ものづくりなでしこ」

女性従業員支援：各地の女性支援団体

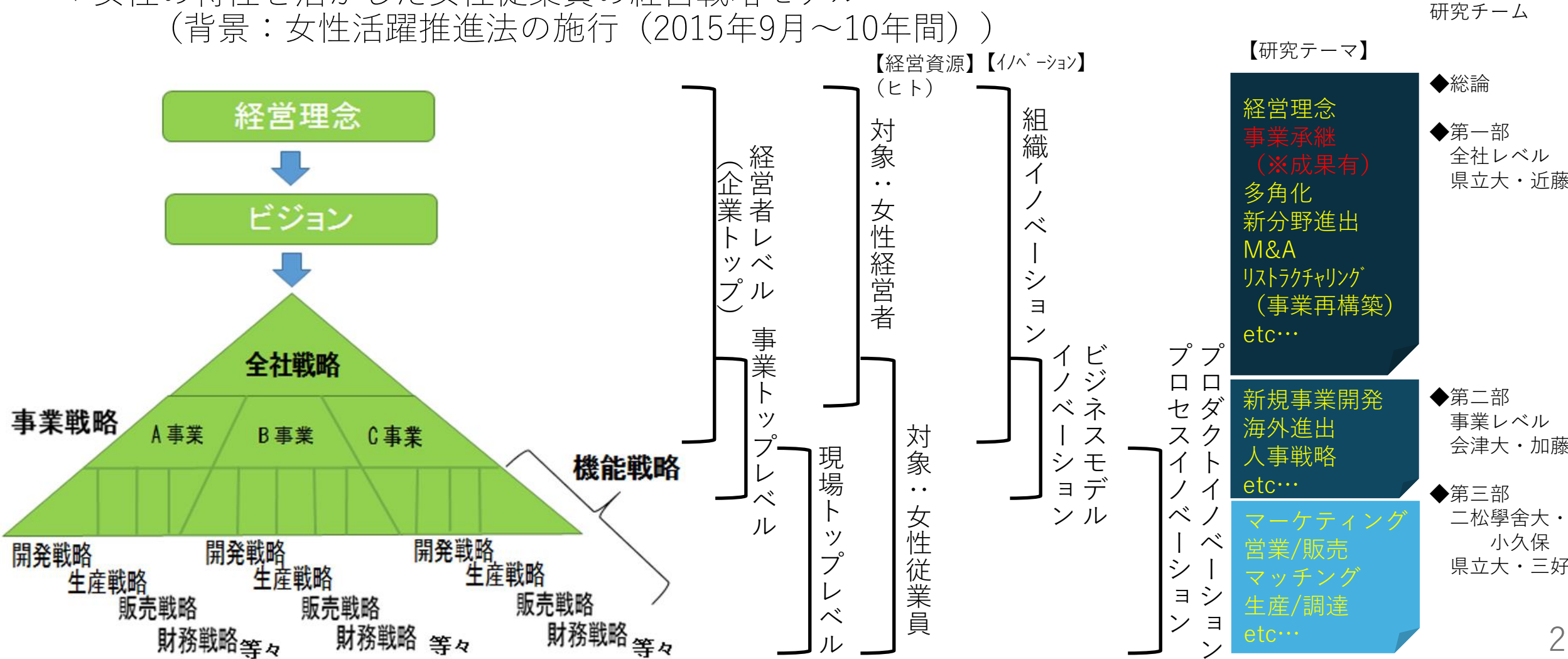
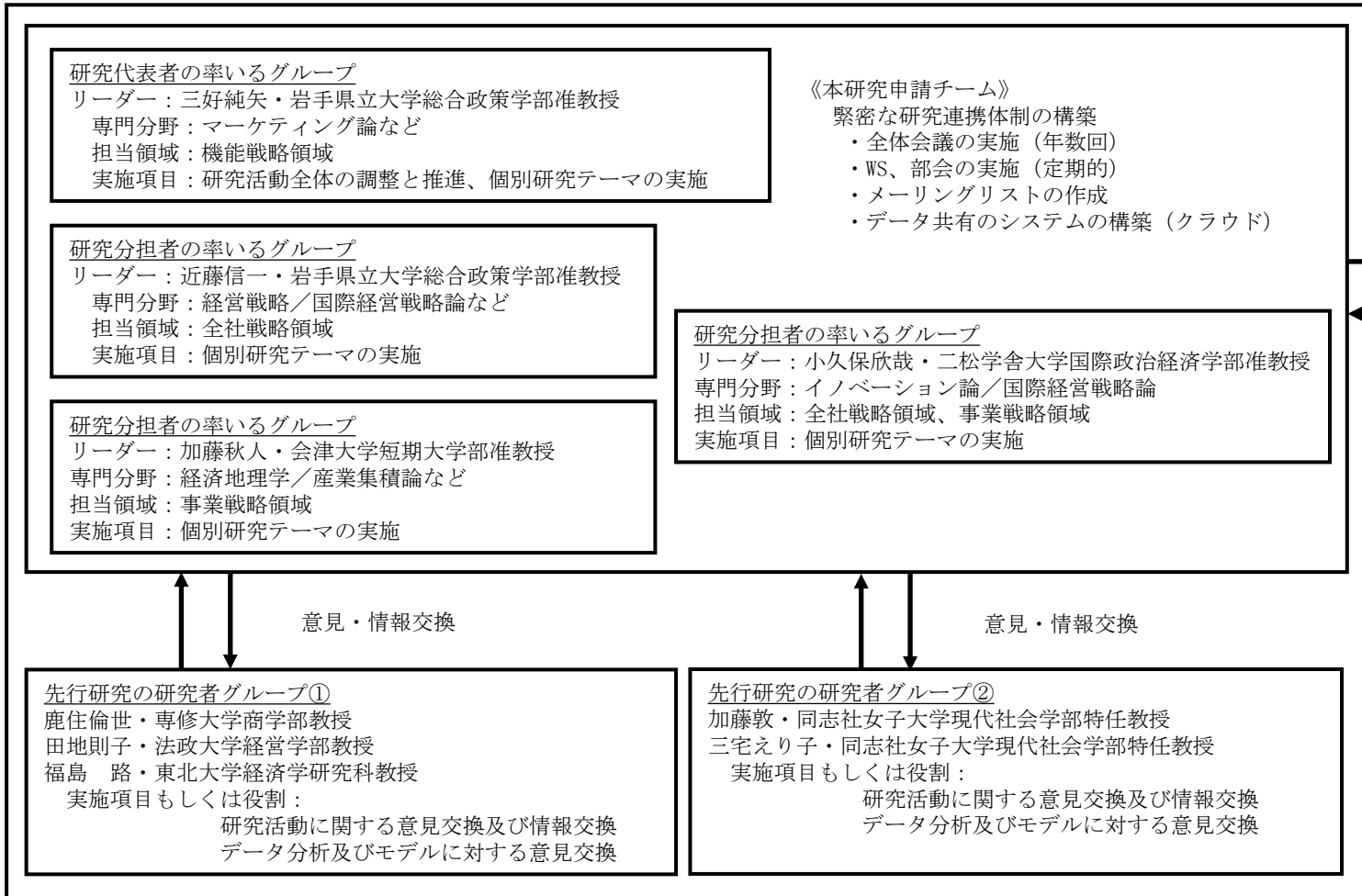
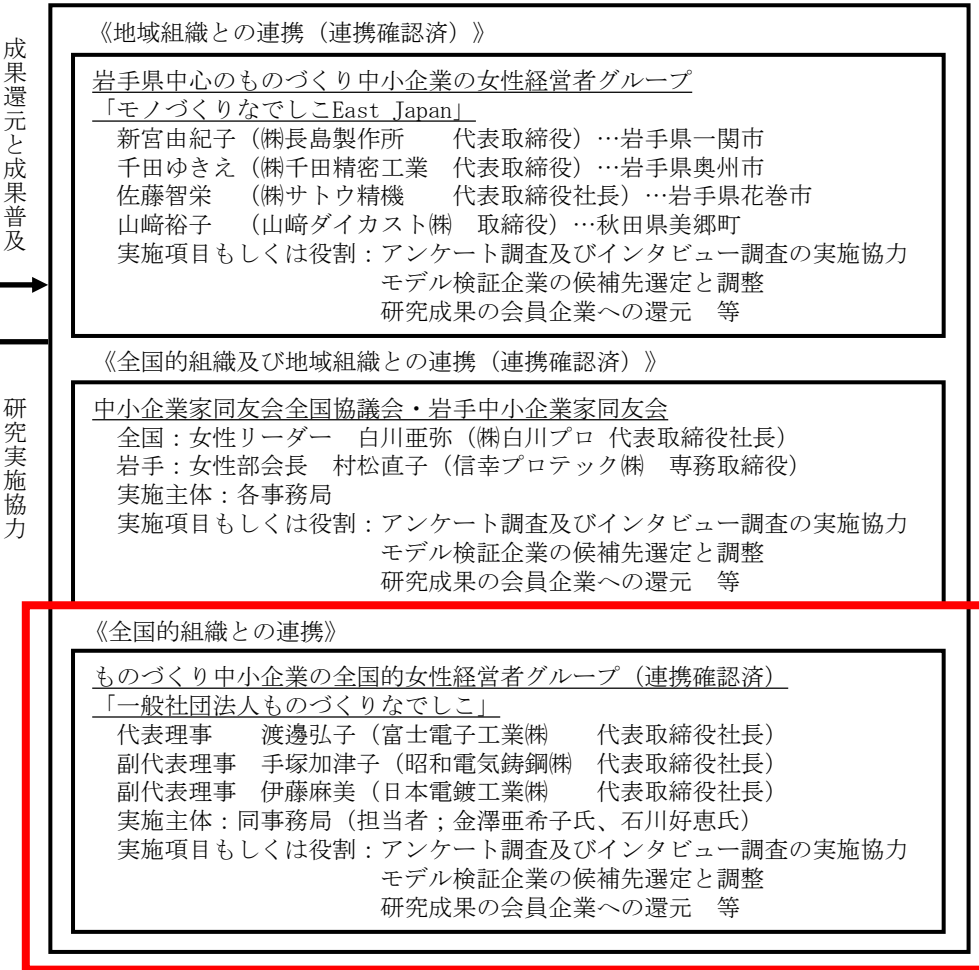


図2 本研究課題実施に向けた研究体制図

【学術サイド】



【産業サイド】



一般社団法人ものづくりなでしこ、実態調査（アンケート調査及びインタビュー調査）などに関する共同研究を締結（2023年度）

◆ 研究大テーマ：女性活躍時代における女性の特性を活用した経営戦略モデルの構築

◆ 研究中テーマ：女性経営者の経営戦略モデルの構築

◆ 研究小テーマ：女性経営者の人材(財)戦略（全社戦略レベル）

- ・ 理論的背景（※アンケート調査の分析にも活用します）

戦略経営（競争論/米国式経営） ■ HRM(はHuman Resource Management、人的資源管理)、人的資本経営など
人材を経営資源(ヒト)として捉え、管理・運用する考え方

理念経営（組織論/日本式経営） ■ 人財戦略（年功序列、終身雇用、企業内労働組合（+新卒一括採用、社内人財育成））
経営資源のヒトを人“財”（企業の資産）と捉えて組織運営をする考え方

※経営資源「ヒト」の表記について

- ✓ 戦略経営では、ヒトは戦略達成のためのツールと捉えることから「人材」と表記することが多い
- ✓ 理念経営では、ヒトは組織を形成する財産であることから「人財」と表記することが多い

アンケート調査票作成

- 既存アンケート調査の抽出
 - ✓ 採用に関するアンケート
 - ✓ 育成に関するアンケート
 - ✓ 管理に関するアンケート
 - ✓ 抽出条件
公的機関による実施
経年実施されている
- 質問項目の集約
- 本研究の質問票作成

アンケート調査の実施 （定量データの収集）

- 実施協力
「ものづくりなでしこ」
 - アンケート回答者
 - ✓ 会員 + BOURGEON会員
⇒ 女性経営者の回答
- ↑ ↑ ↑
- 比較分析（レーダー
チャート、量的分析）**
- ↓ ↓ ↓
- ✓ サポーター会員
⇒ 男性経営者の回答

インタビュー調査の実施 （定性データの収集）

- 女性回答者へのインタビュー調査の実施
 - ① 代表事例 数社
 - ✓ 全体回答に近い回答をしている女性経営者
 - ② 極端事例
 - ✓ 全体回答と異なる回答をしている女性経営者
(Eisenhardt, K.M. (1989b))
- ↓ ↓ ↓
- マルチ分析（一致法・差異法による質的分析）**

女性経営者の人材(財)戦略の要素の抽出

女性経営者の人材(財)戦略モデルの作成

参考 「人材」に関する既存アンケート調査（「人財」でのアンケート調査は抽出できず）

	アンケート調査実施主体	アンケート調査名／媒体名
「育成」に関する既存アンケート調査		
	経団連	人材育成に関するアンケート調査結果
	東京商工会議所	研修・教育訓練、人材育成に関するアンケートの集計結果について
	HRpro	人材育成・研修全般のHR総研調査レポート一覧
	独立行政法人労働政策研究・研修機構	人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）
	株式会社タナベコンサルティング	「2023 年度 人材採用・育成制度に関するアンケート調査」結果
「教育」に関する既存アンケート調査		
	東京商工会議所	研修・教育訓練、人材育成に関するアンケートの集計結果について
	産労総合研究所	2021年度 教育研修費用の実態調査
	経済同友会	企業の教育・人材に関するアンケート調査
「採用」に関する既存アンケート調査		
	厚生労働省	採用における人材サービスの利用に関するアンケート調査
	東京商工会議所	企業における採用・人材育成・教育支援に関するアンケート調査結果
	一般財団法人 明石市産業振興財団	人材確保に関するアンケート調査結果
	エン・ジャパン株式会社	022年「企業の人材不足」実態調査—人事向け情報サイト『人事のミカタ』アンケート
	株式会社帝国データバンク	企業が求める人材像アンケート
「昇進」に関する既存アンケート調査		
	日経ビジネス	昇進承諾度、5割未満 なり手不足が迫る
	ビジネスコーチ株式会社	昇進・昇格に関する社員意識調査2023
	株式会社リクルート	企業の人材マネジメントに関する調査2023「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」制度編
「管理」に関する既存アンケート調査		
	日本能率協会マネジメントセンター	管理職の実態に関するアンケート調査
	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ	マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査2023年
	内閣官房内閣人事局	管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査 結果概要（最終報告）
	株式会社リクルート	企業の人材マネジメントに関する調査2023 人材配置・異動編

《アンケート回答者の属性》

1. 性別

2. 年齢

3. 経営者、経営幹部（部長相当職以上）、その他

4. 製造業、その他

5. 地域（都市部、地方部）

今回実施したアンケート調査

- ①「採用」に関するアンケート調査 回答数69件
- ②「育成・教育」に関するアンケート調査 回答数50件
- ③「管理・昇進」に関するアンケート調査 回答数44件

- 調査対象：ものづくりなでしこ会員（なでしこ会員（女性経営者）、BOURGEON会員（女性後継者）、サポーター法人/個人会員（男性経営者が多い、ただし女性活躍に理解ある方と推察））
- 発信方法：事務局よりのメール送信先 198件
- 送信回数：単独メール×2回、「なでしこ通信」×6回
- 実施方法：Google フォーム

今回実施したインタビュー調査先一覧

➤ 質的調査については、アンケート調査の中でインタビュー調査に応じていただける回答項目を設定し、その中で女性経営者8名に対してインタビュー調査を実施した。

図表 インタビュー調査実施先一覧

企業名	小松ばね工業(株)	ディンク(株)	(株)ミューテック35	新熱工業(株)
本社所在地	東京都大田区	大阪府八尾市	東京都日野市	茨城県ひたちなか市
資本金	100,000 千円	10,000 千円	17,000 千円	30,000 千円
従業員数	44 人	11 人	21 人	55 人
主業種名	金属製スプリング製造業	化学機械・同装置製造業	アルミ・同合金プレス製品製造業	その他の民生用電気機械器具製造業
インタビュー調査日時	2024年10月10日	2024年10月7日	2024年10月11日	2024年11月5日
インタビュー調査形式	対面	対面	対面	対面

企業名	(株)西野精器製作所	昭和電気鋳鋼(株)	オグラ金属(株)	タイホーエンジニアリング(株)
本社所在地	茨城県ひたちなか市	群馬県高崎市	栃木県足利市	東京都港区
資本金	10,000 千円	100,000 千円	99,000 千円	30,000 千円
従業員数	81 人	92 人	169 人	3人
主業種名	自動車部分品・附属品製造業	鋳鋼製造業	金属プレス製品製造業	熱処理設備や燃焼機器および耐火物などの製造および販売
インタビュー調査日時	2024年10月18日	2024年10月31日	2024年10月28日	2024年9月20日
インタビュー調査形式	オンライン	対面	対面	対面

出所) 東京商工リサーチ企業情報より筆者作成、ただしタイホーエンジニアリング(株)は会社HPと訪問時の同社提供資料などより作成

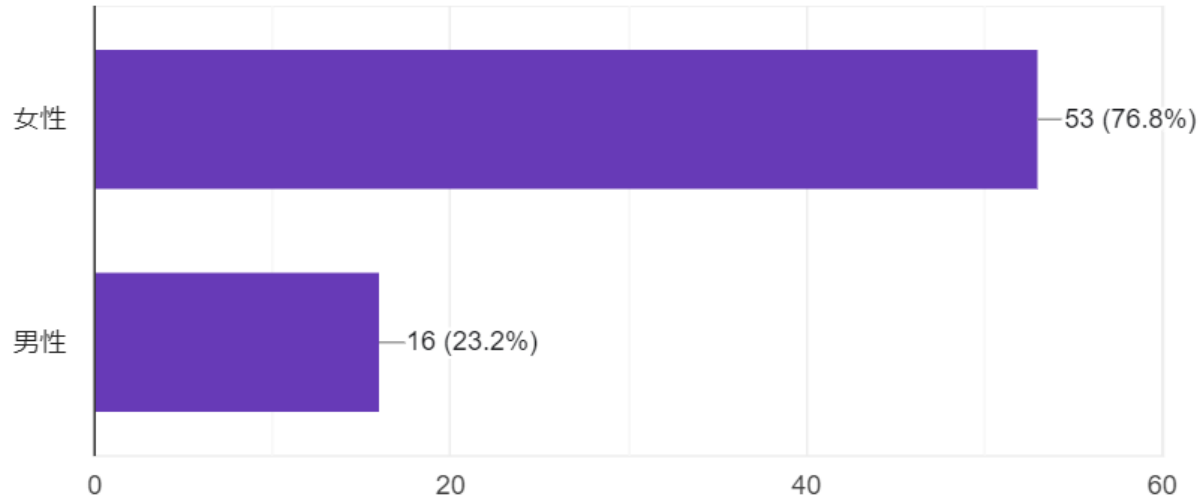
インタビュー調査データの分析方法

- **生成AI（ChatGPT）を活用した分析方法を使用**した。
- 手順としては、①各社のインタビュー調査データの作成、②各社のインタビュー調査内容を質問項目毎に整理し直し、③ChatGPTにインプット、という手順である。その上で、筆者がインタビュー調査を勘案し、加筆修正を行った。
- ただし、質問項目間のリンクについては、生成AIでの因果推論は困難であった。なお、生成AIを活用したアンケート調査など実態調査の分析手法に関する論考が出始めている
- 参考文献：柏村祐（2024）「AIを活用したアンケート分析の進化と企業戦略立案への貢献～顧客理解の深化から戦略立案まで～」LIFE DESIGN REPORT2024.9、第一生命経済研究所など）

A社	質問①、質問②、質問③…	→置き換え→	質問①	A社、B社…
B社	質問①、質問②、質問③…	→置き換え→	質問②	A社、B社…

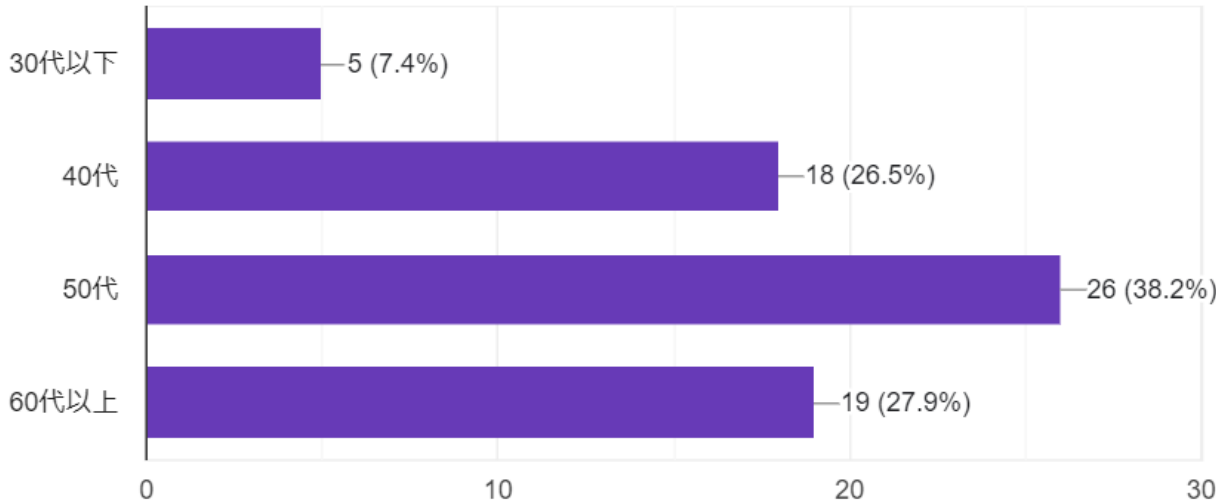
属性①

ご回答者の「性別」について、該当するものにチェックをお願いします。



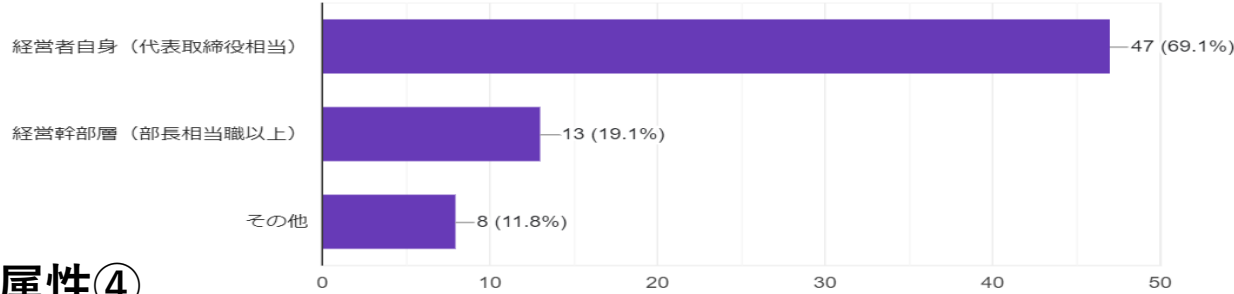
属性②

ご回答者の「年齢」について、該当するものにチェックをお願いします。



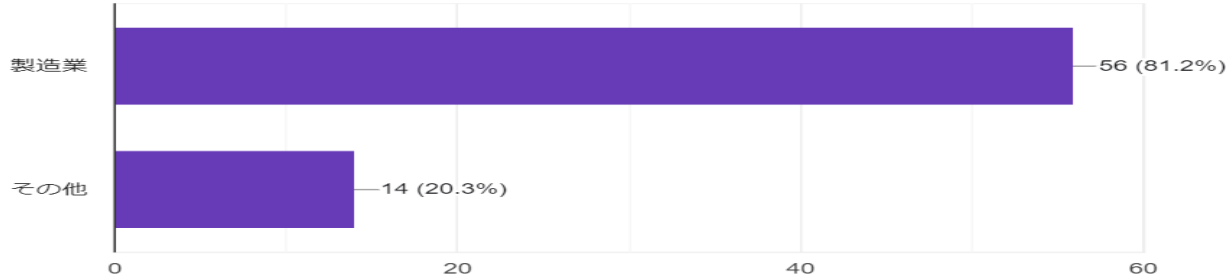
属性③

ご回答者の「経営との関わり」について、該当するものにチェックをお願いします。



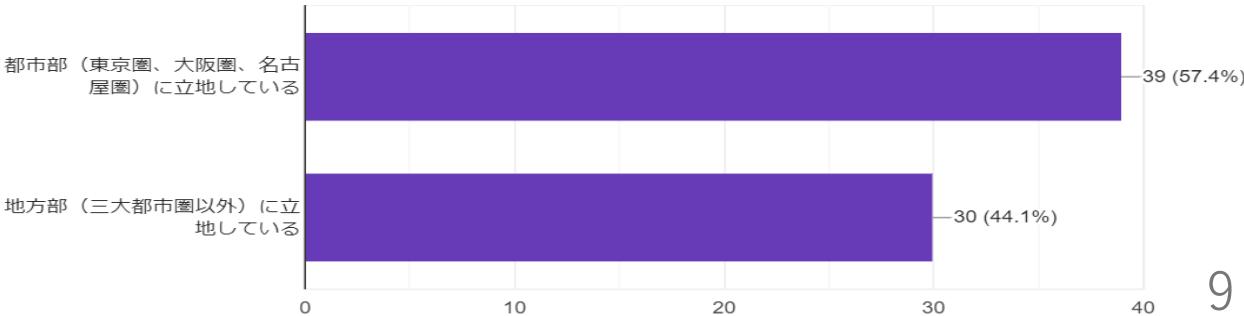
属性④

御社の「業種」について、該当するものにチェックをお願いします。



属性⑤

御社の「本社所在地」について、該当するものにチェックをお願いします。

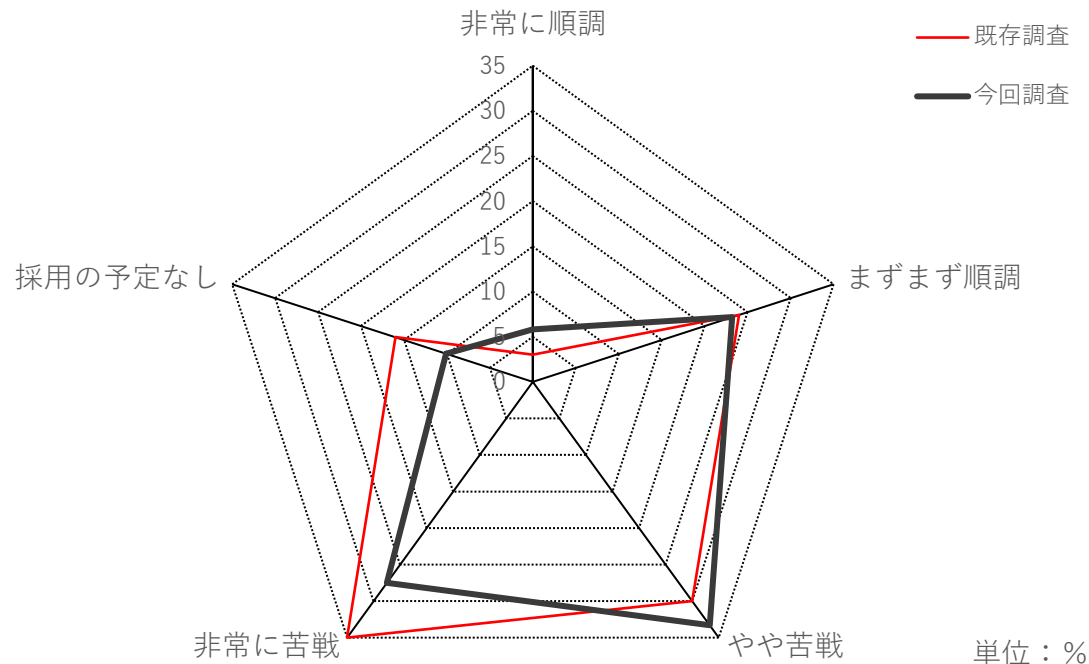


①「採用」に関するアンケート調査

1.採用状況について

①ここ数年の採用は順調に行われていますか。該当するものにチェックをお願いします。

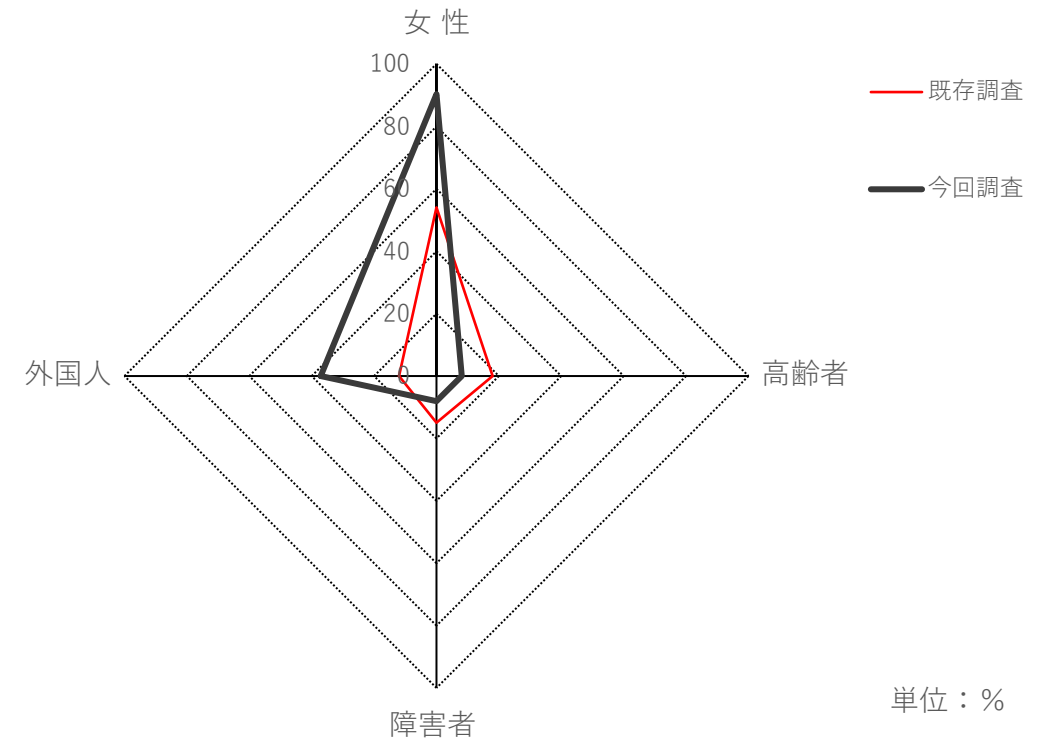
- 苦戦はしているものの、既存アンケート（男性経営者中心）よりも今回アンケート（女性経営者中心）のほうが程度がましといえる



1.採用状況について

②今後採用を広げたい人材について、該当するものにチェックをお願いします。（複数可）

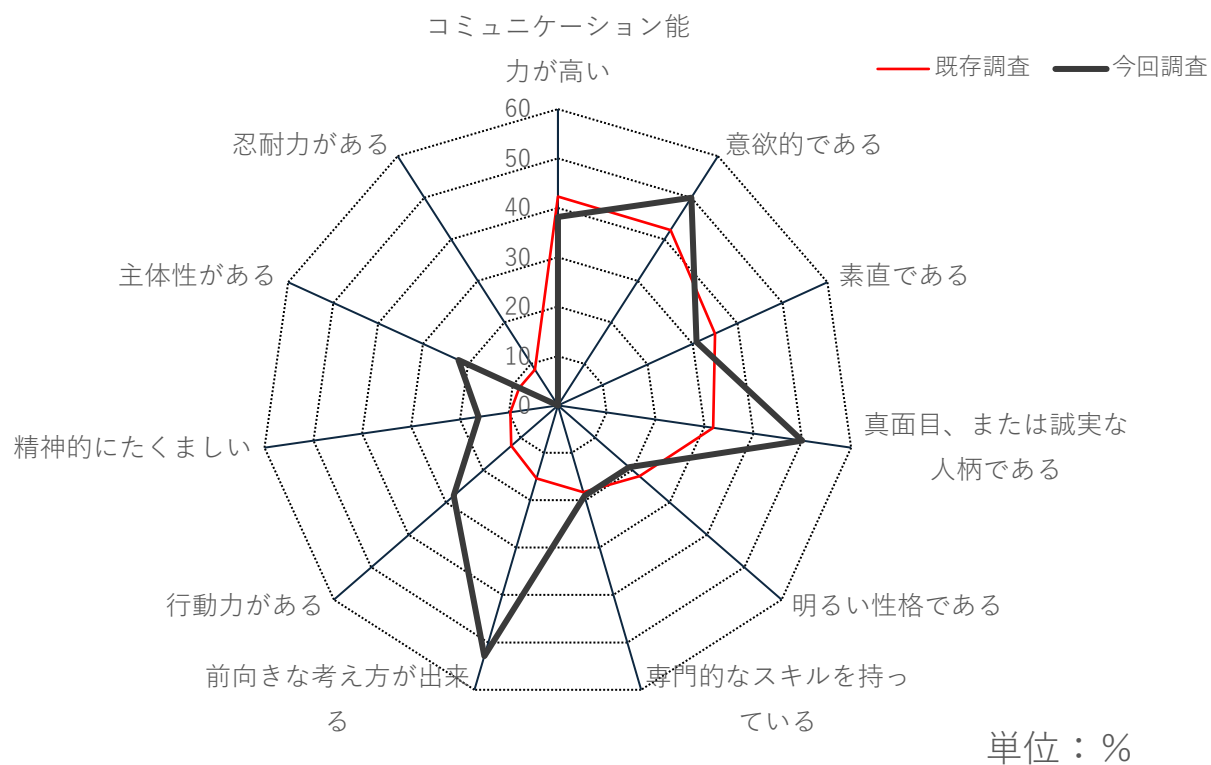
- 当たり前であるが「女性」、そして「外国人」の採用が多い■ダイバーシティ経営の促進か



1.採用状況について

③求める人材像について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答、3つまで）

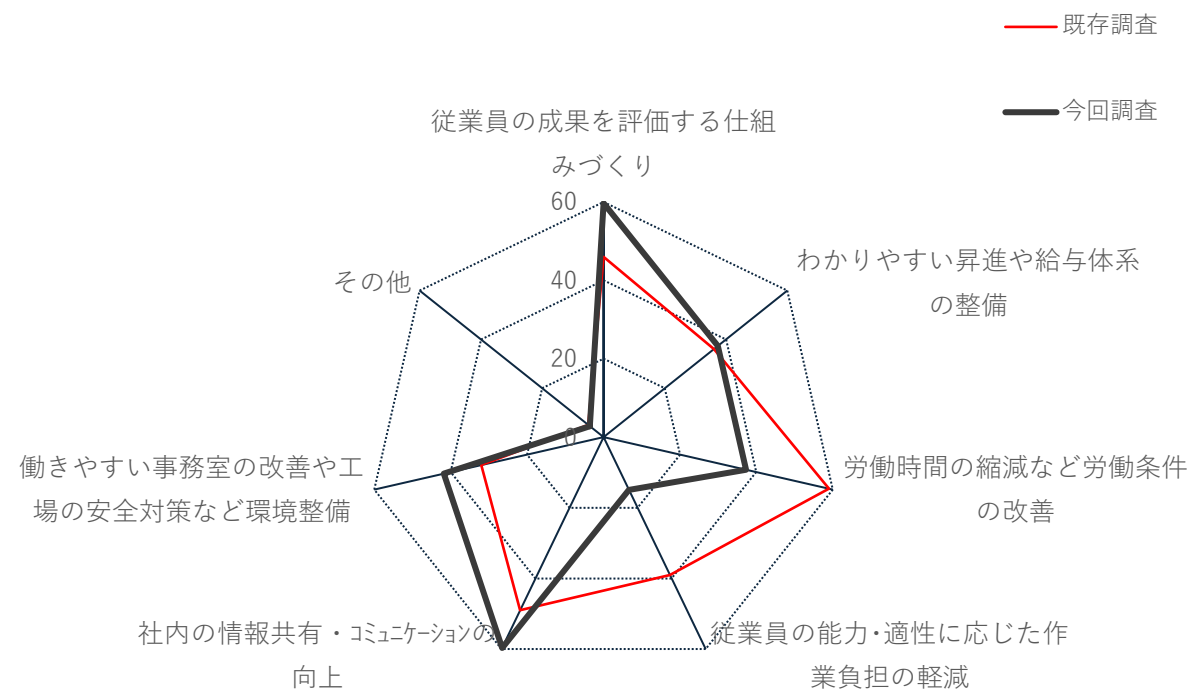
- 誠実かつ真面目な人柄、前向きで行動力が多い



1.採用状況について

④人材定着のため、どのような点を重視し人材活用を進める予定ですか。該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 従業員の作業負担の軽減／業務負担の軽減は低い
- 一方、情報共有/コミュニケーションの向上、働きやすい職場環境については多い

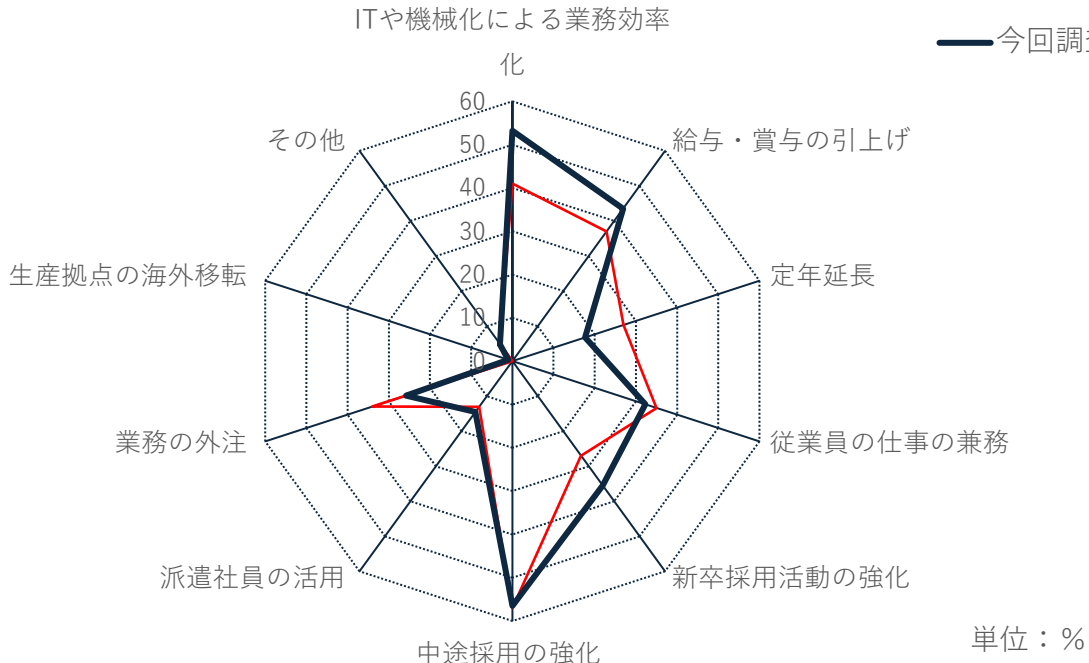


2.人材不足への対応について

①現在、人材が不足している部門が「ある」と考えている方に伺います。人材不足の状況に対して、どのような対策をお考えですか。該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 人材不足対策に性差はあまり感じられない
- （効率化が高いが、「ものづくりなでしこ」の会員の意識の高さを反映と推測される）

— 既存調査
— 今回調査

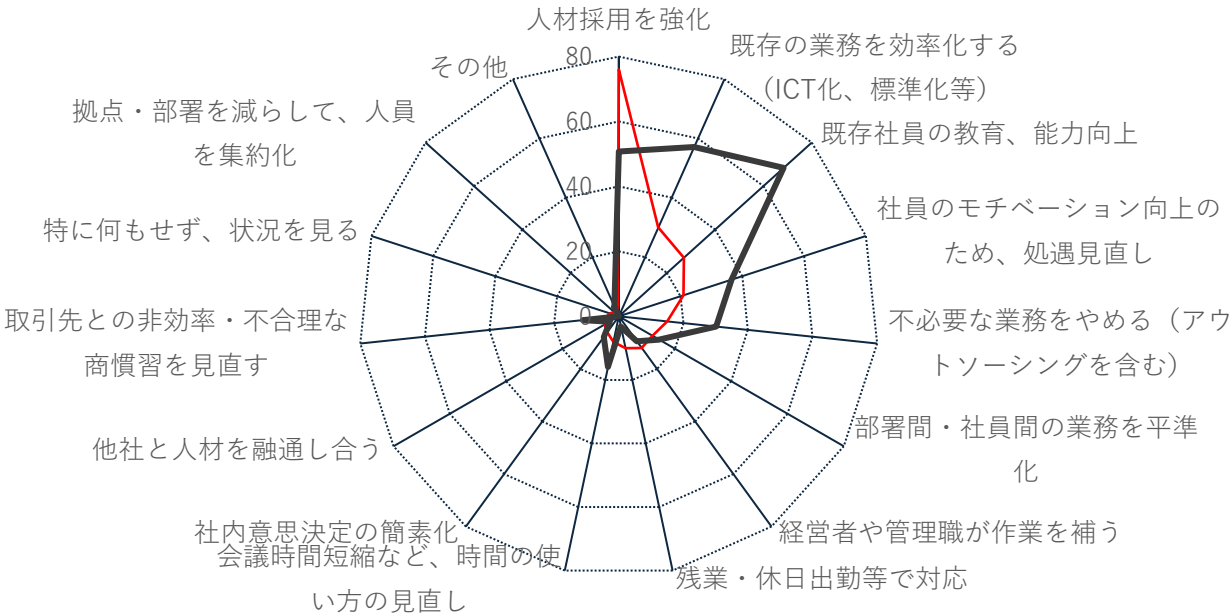


2.人材不足への対応について

②現在、人材が不足している部門が「ある」と考えている方に伺います。人材不足の状況に対して、組織的にどのような対応をお考えですか。該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 既存アンケート（男性経営者中心）は「人材採用を強化」するのに対して、今回アンケート（女性経営者中心）では「既存社員の教育と能力向上」「モチベーション向上と処遇見直し」と生産性の向上、意欲の向上で対応

— 既存調査
— 今回調査

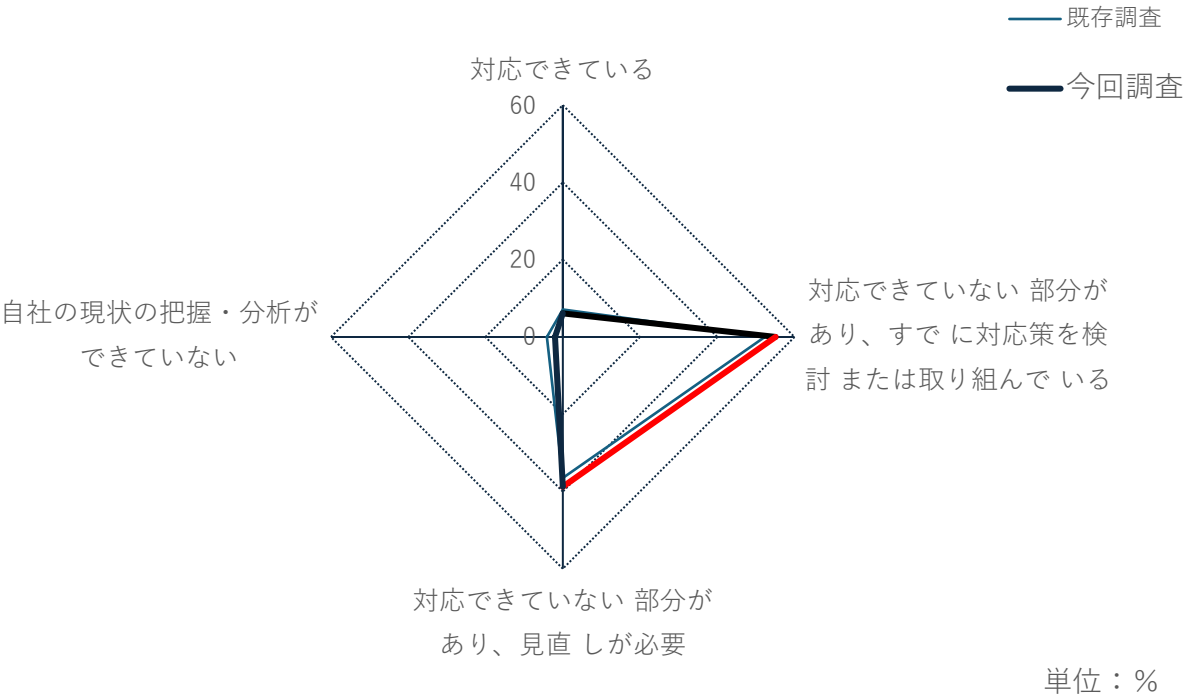


②「育成・教育」に関するアンケート調査

1.人材育成の現状と課題

①人材育成施策の環境変化への対応状況について、該当するものにチェックをお願いします。

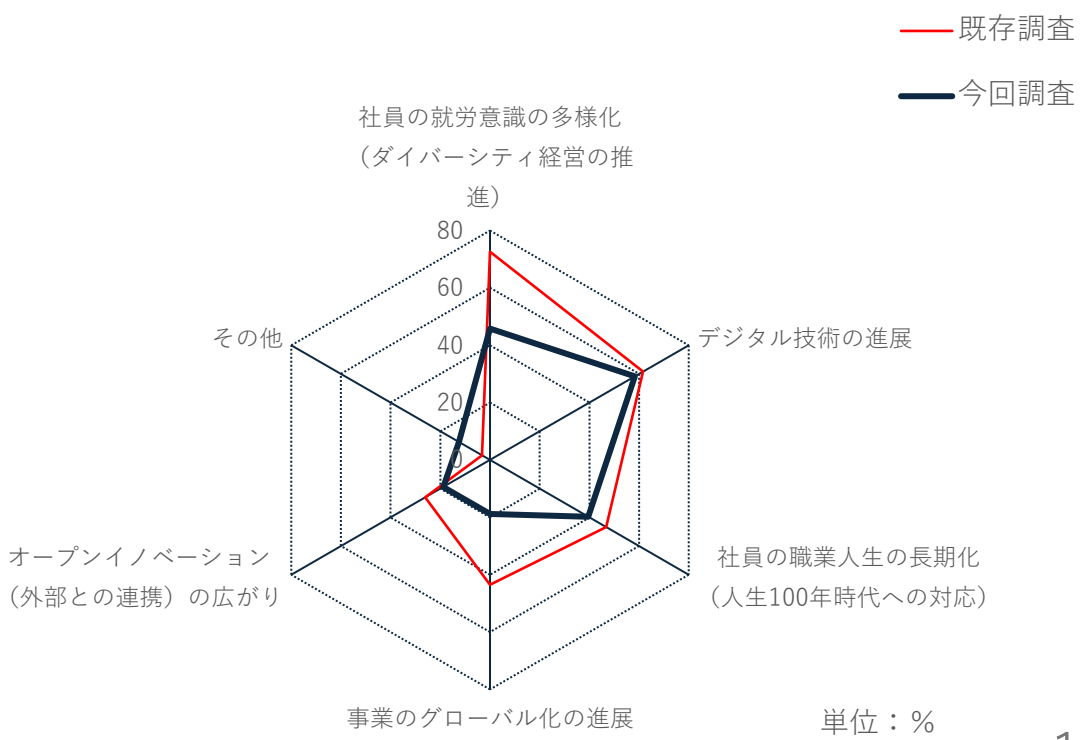
➤ 人材育成への対応状況に性差は見られなかった



1.人材育成の現状と課題

②対応が必要となっている要因について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

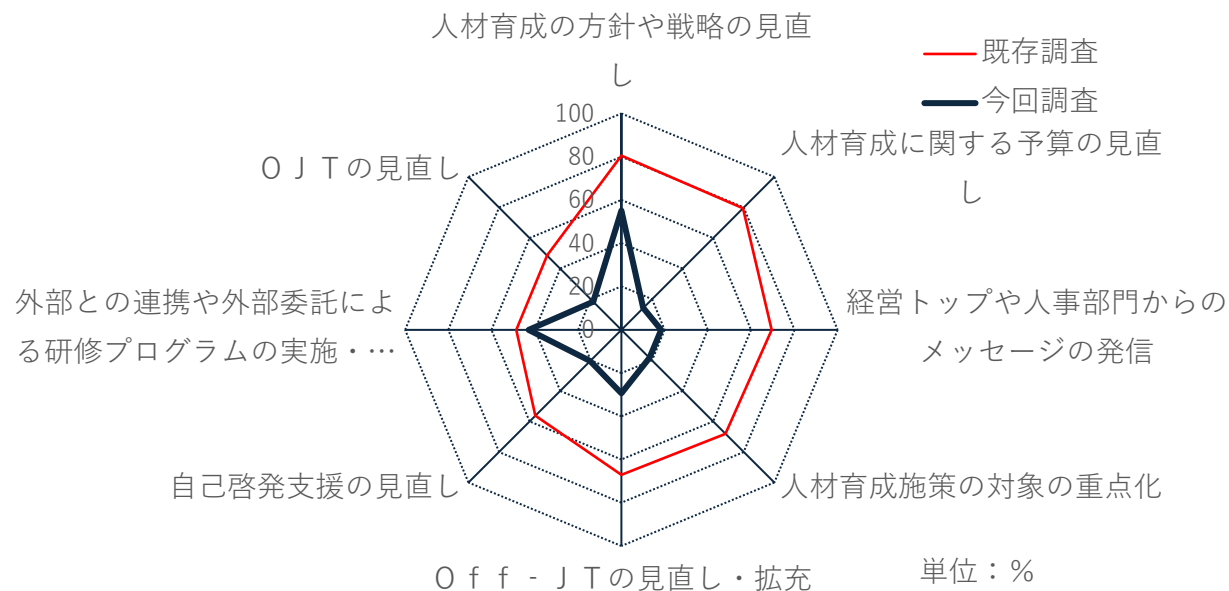
➤ 既にダイバーシティに取り組んでいたり、グローバル化への対応が進んでいるため、課題は少ない



1.人材育成の現状と課題

③人材育成施策の見直しについて、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

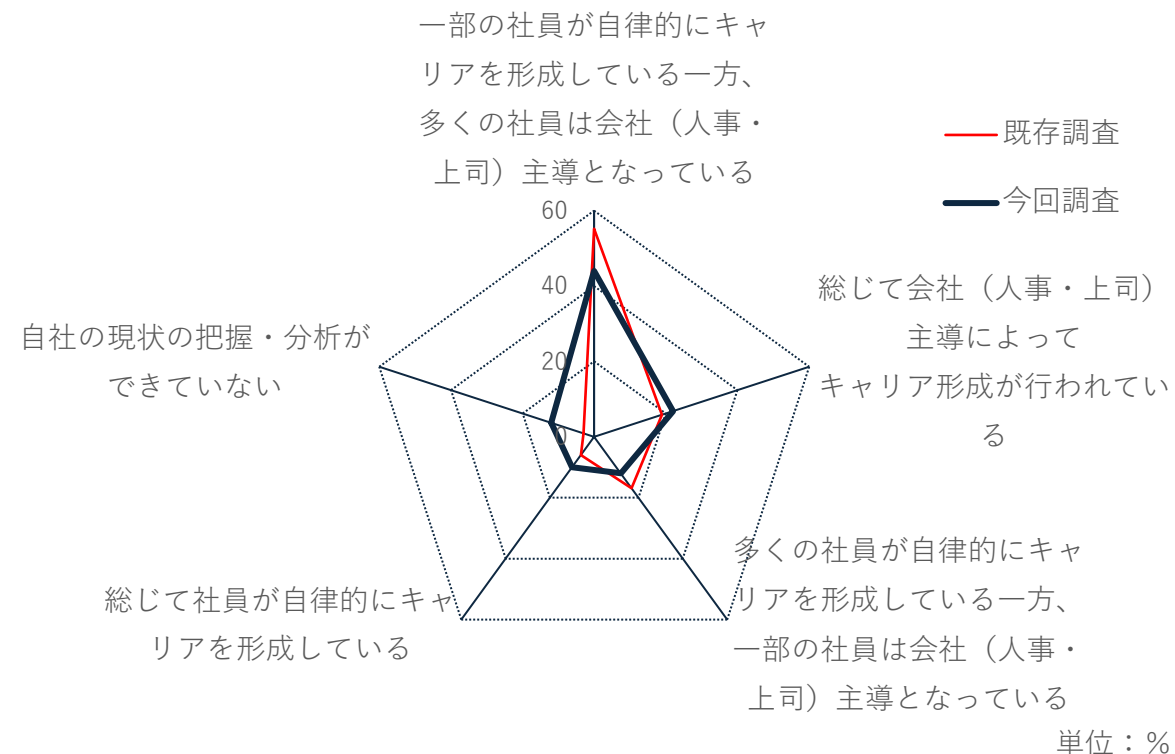
- 女性経営者は事前に対応するため、施策の見直しについては全ての項目で回答が少ない



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組み

①社員のキャリア形成の現状について、該当するものにチェックをお願いします

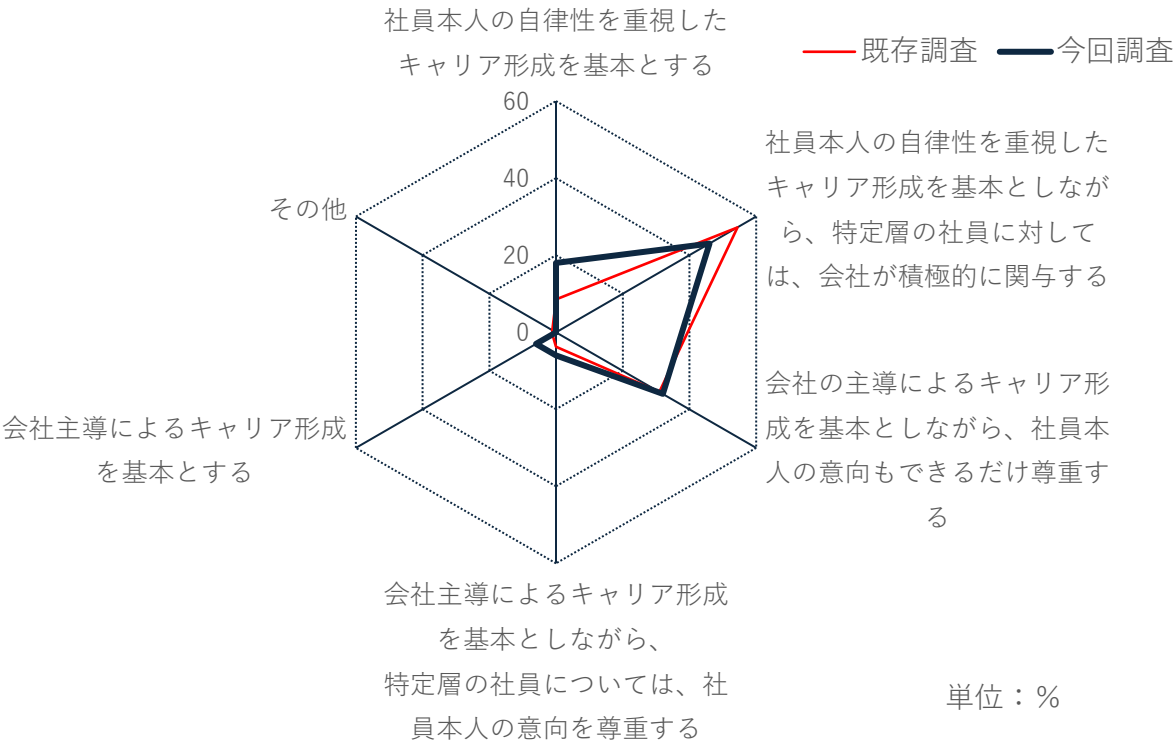
- 「会社主導」でないと回答した企業が多くなっている。



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組み

②社員のキャリア形成に向けた今後の方針について、該当するものにチェックをお願いします。

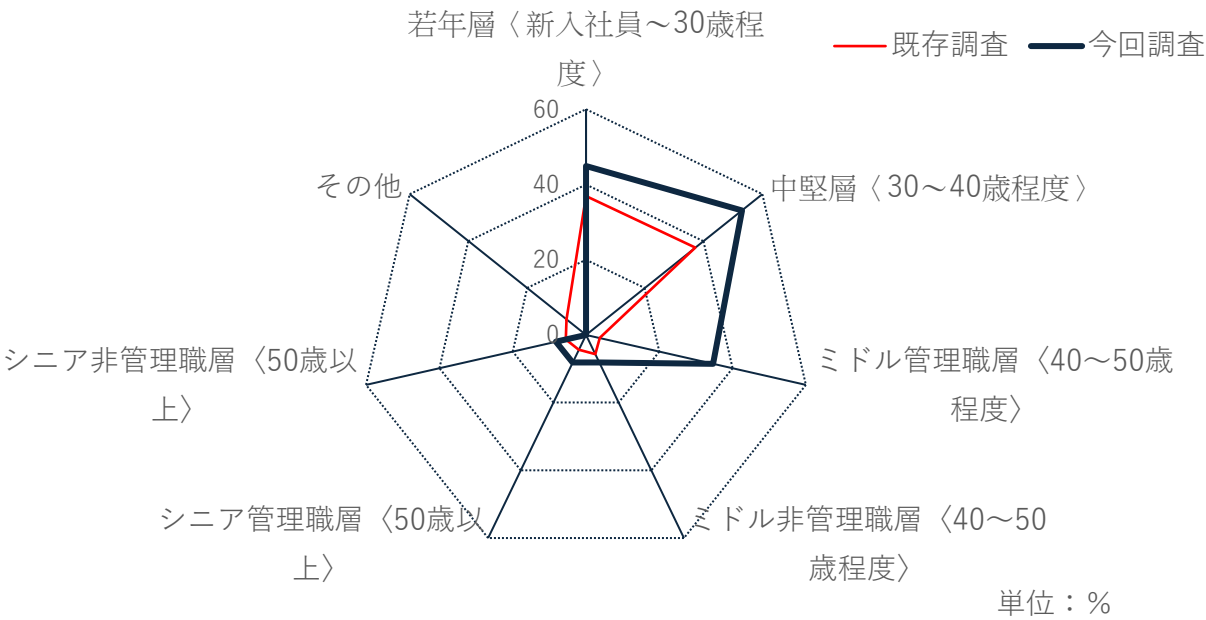
- 前問で「会社主導でない」との回答が多く、社員の自律性を重視したキャリア形成を基本とするとの回答が多く、関連して「会社は積極的に関与する」と回答した企業は少ない



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組み

③支援の強化が最も必要な対象層について、該当するものにチェックをお願いします。

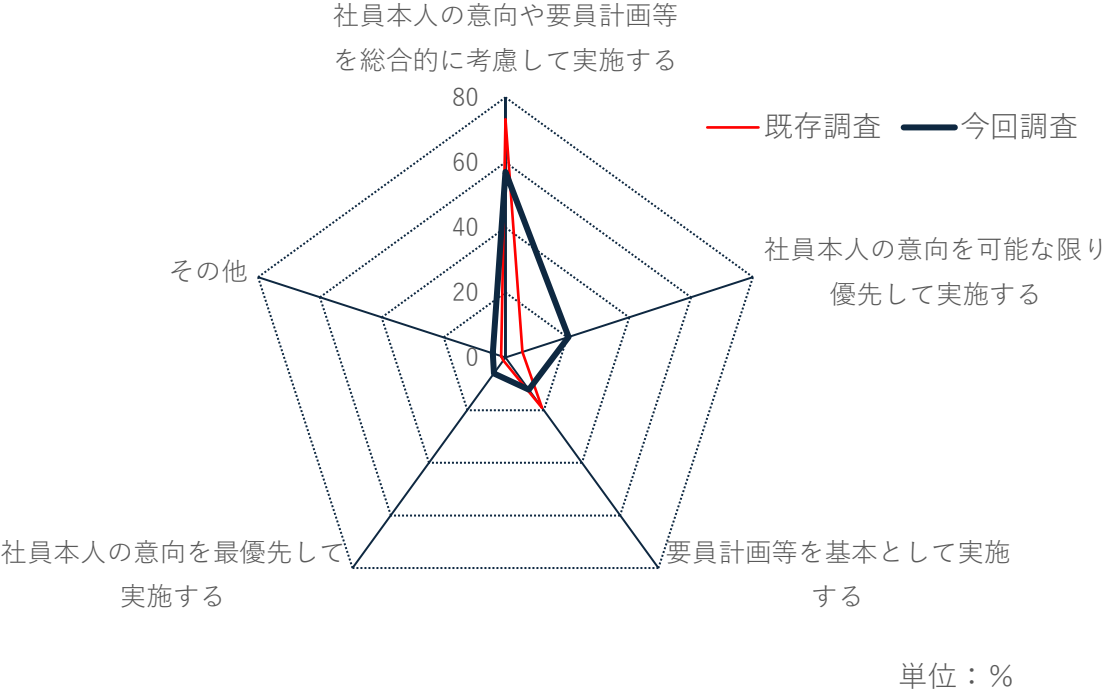
- 女性経営者は中堅層/ミドル管理層に期待している



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組み

④社員の異動（配置転換・転勤）の方針について、該当するものにチェックをお願いします。

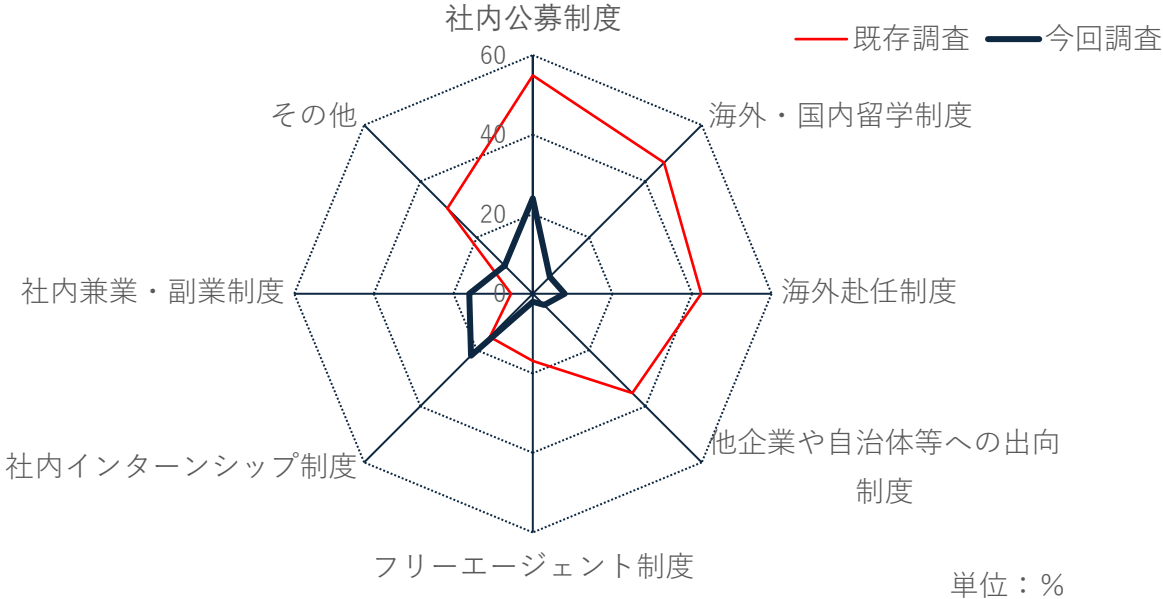
- 社員の異動については、「社員本人の意向を可能な限り優先して実施する」との回答が多い



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組み

⑤社員本人の意向を重視する施策において、検討しているまたは検討したい制度について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 会社は関与しないことを基本としているからか、外部（社外）制度の検討はしていないが、内部（社内）の制度を活用検討している回答が多い

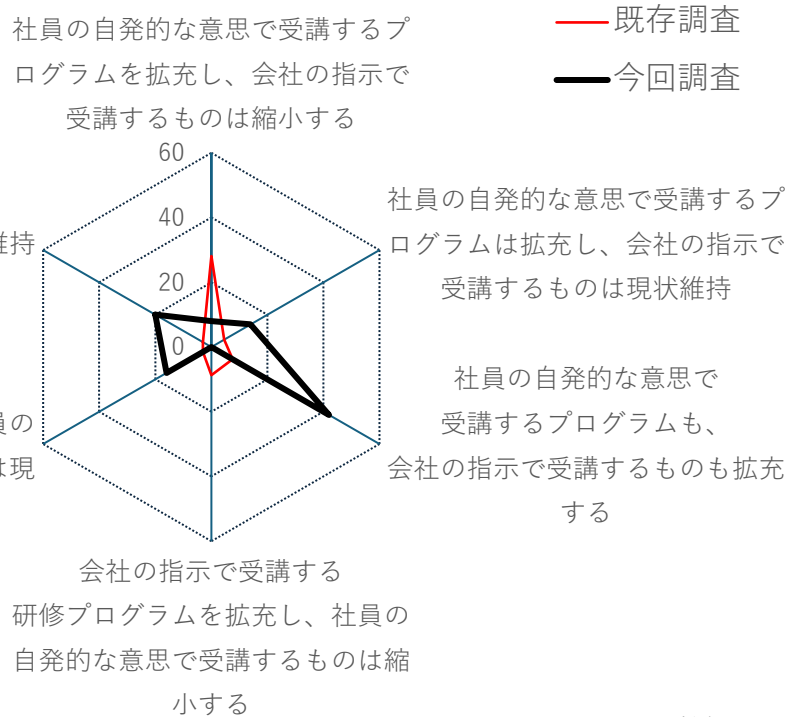


追記；検討している制度は無い 38%

3.能力開発に向けた取り組み

社員の能力開発（Off-JTや自己啓発）の方針について、該当するものにチェックをお願いします。

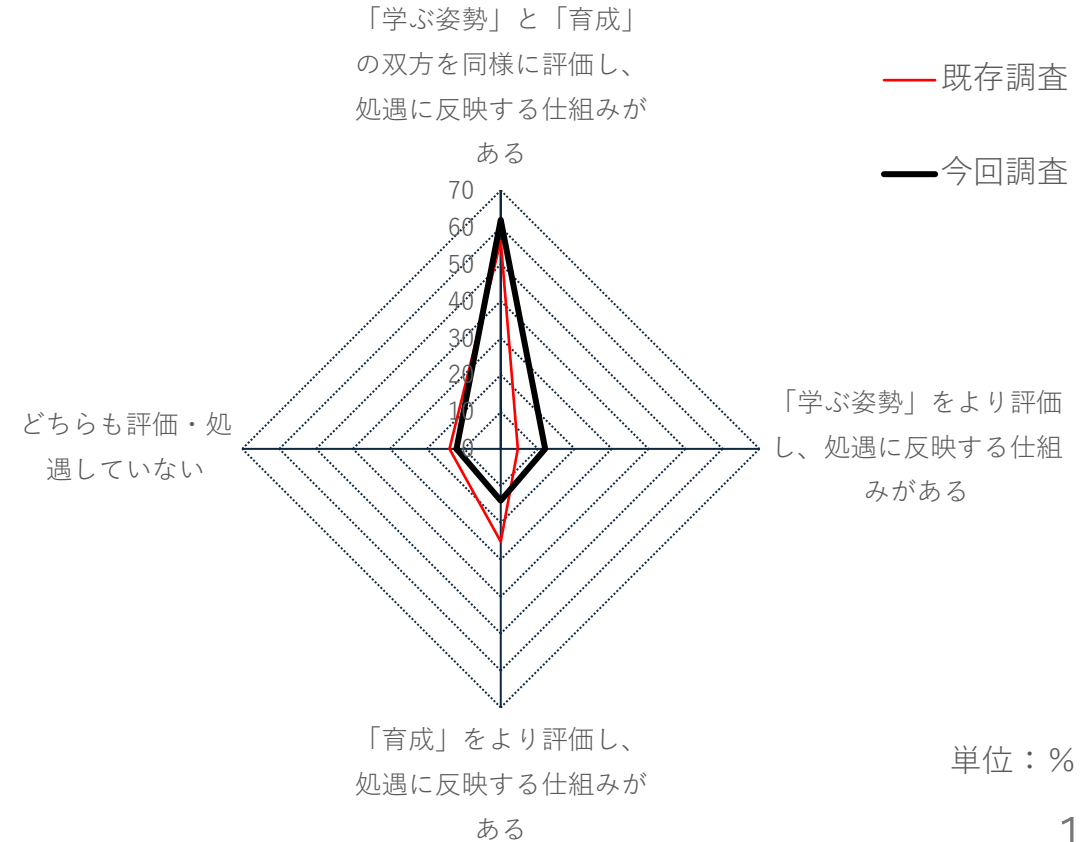
- 社員の能力開発には、自発的なプログラムも、会社の指示で受講するものも拡大。積極的な能力開発を行う。→社員の自主性・自立性を尊重しつつ、人材への積極的な投資



4.人材育成に向けた環境整備

①社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映する仕組みの有無について、該当するものにチェックをお願いします。

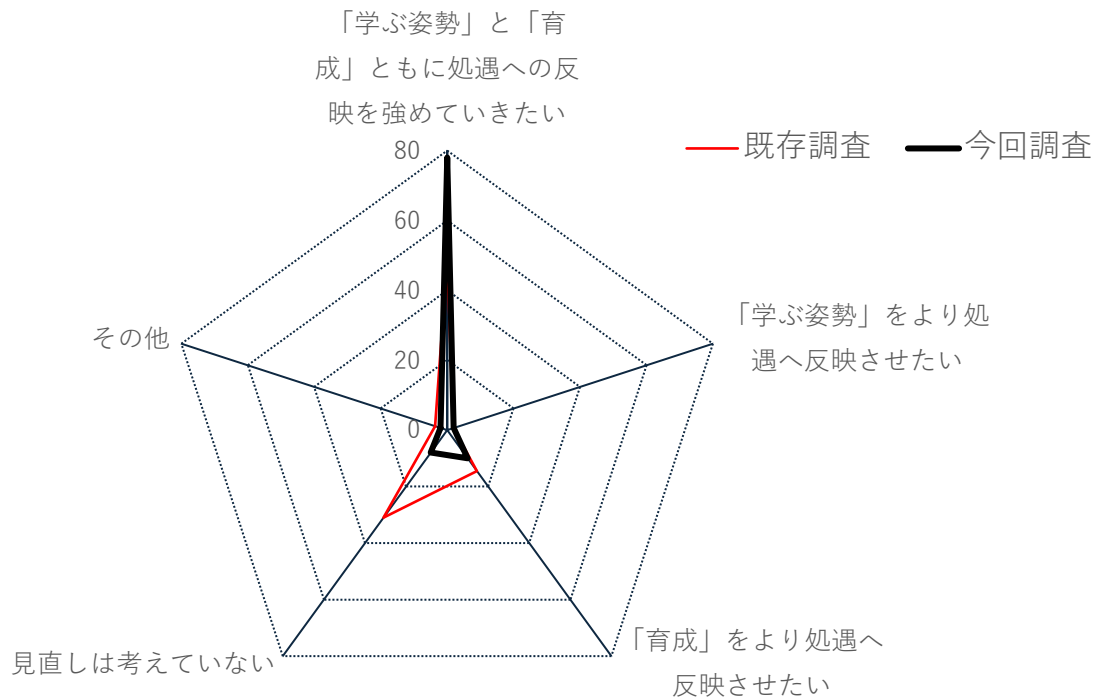
- 「育成」（能力獲得÷結果）よりも「学ぶ姿勢」（意欲）を評価する傾向がある。



4.人材育成に向けた環境整備

②社員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成を評価し、処遇に反映することについての今後の方針について、該当するものにチェックをお願いします。

- 「学ぶ姿勢」（意欲）と「育成」（成果）を共に処遇に反映させる意向が強い

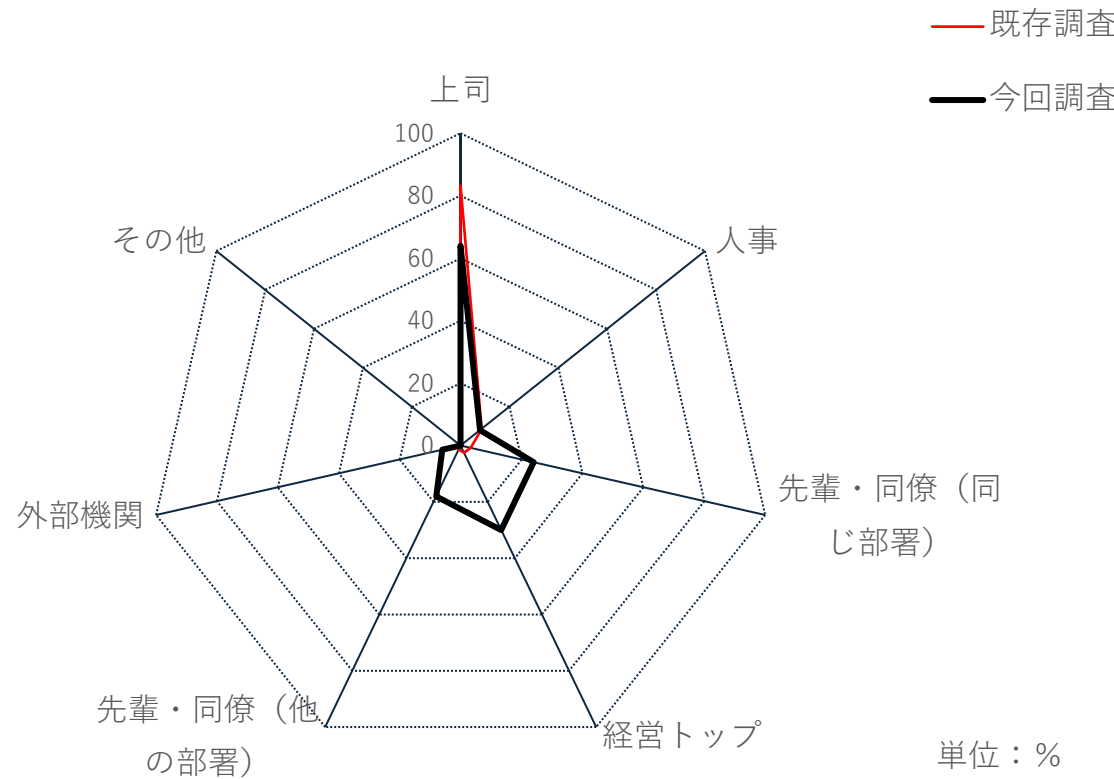


単位：%

4.人材育成に向けた環境整備

③社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体について、該当するものにチェックをお願いします。

- 既存のアンケート調査では「上司」が圧倒的に多いが、女性経営者ではトップも含めて組織全体でのコミュニケーションが重要と考えている。

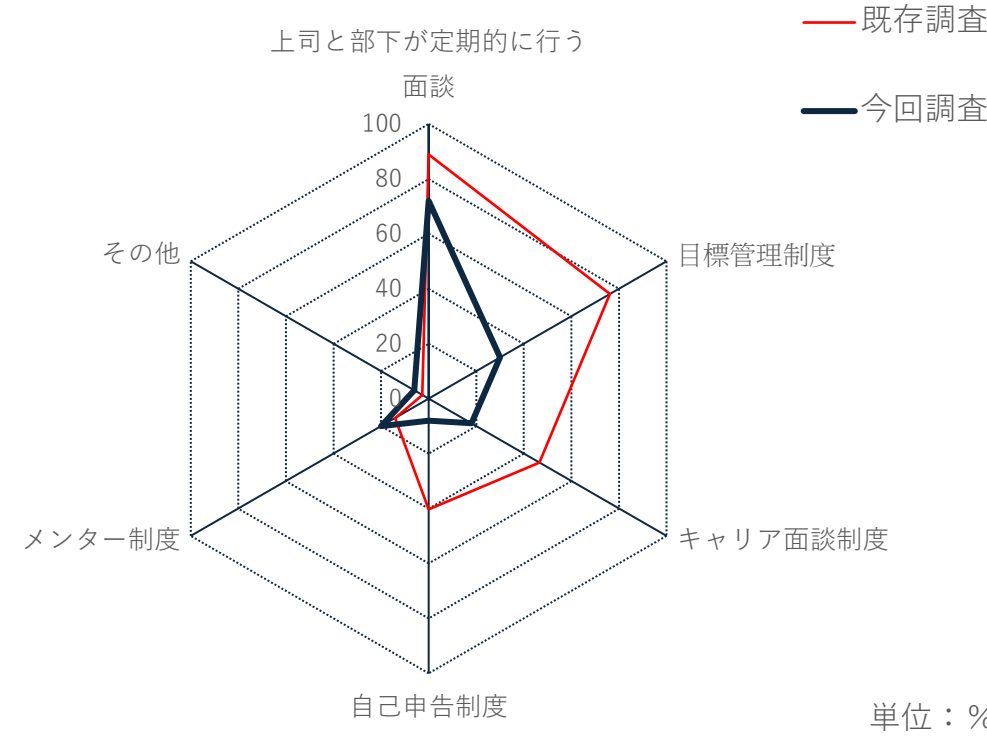


単位：%

4.人材育成に向けた環境整備

⑤効果があると考えているコミュニケーションの方法（実施主体は「上司」）について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

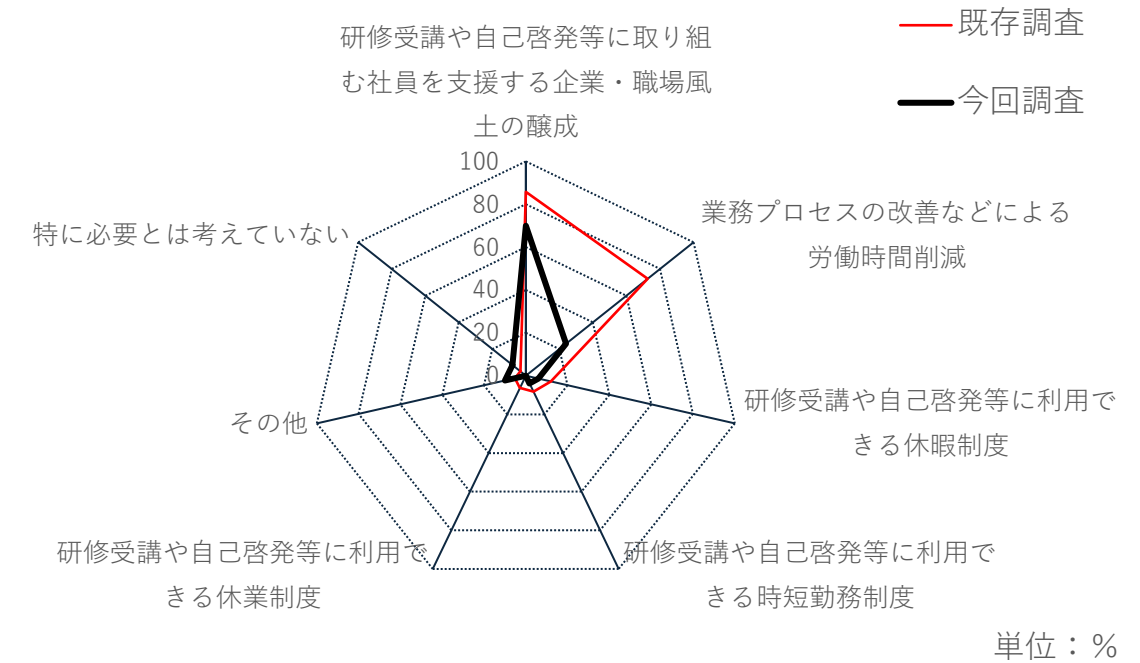
- 「上司」を主体とするコミュニケーションについては、特に制度的なものに対して否定的な傾向がある



4.人材育成に向けた環境整備

⑥学ぶ時間の確保に向けた施策について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

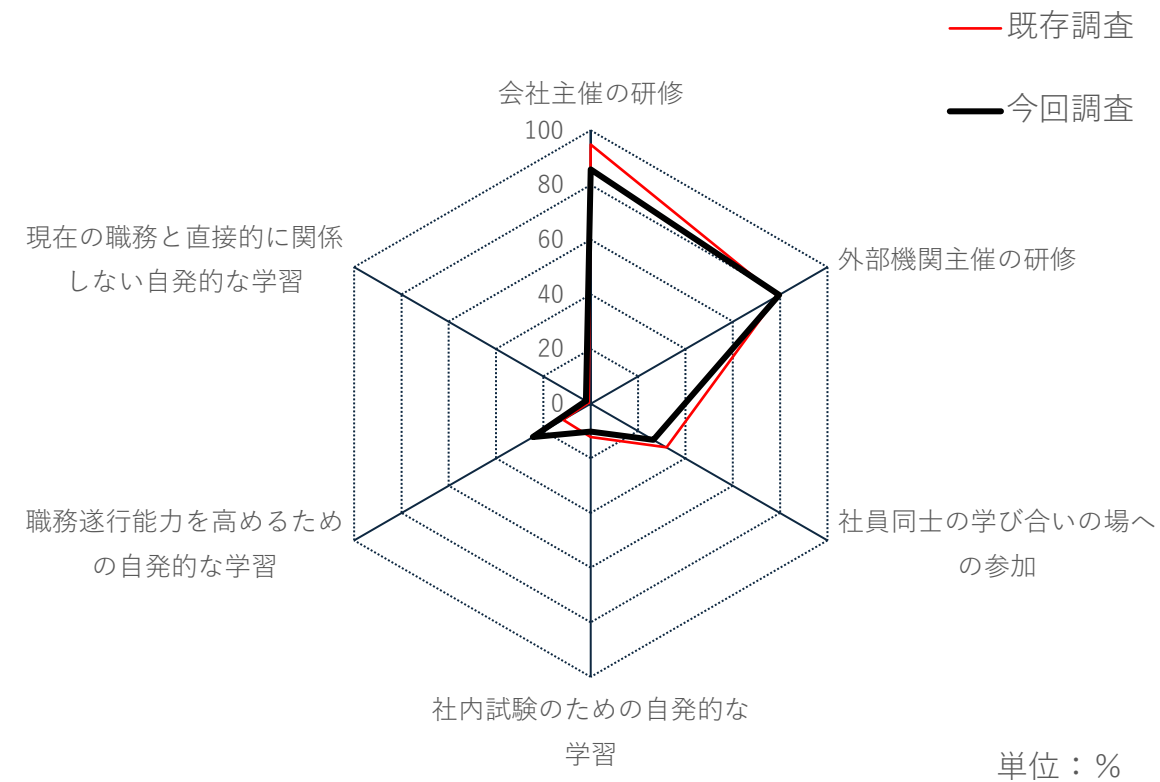
- 育成は社員本人の自立性を尊重し、会社は積極的に関与しない傾向があるため、「業務プロセスの改善などによる労働時間の削減」も含めて、会社は施策（制度）重視していない傾向がある



4.人材育成に向けた環境整備

⑦各種研修の受講や自発的な学習に費やした時間の取扱い（労働時間として扱っている）について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

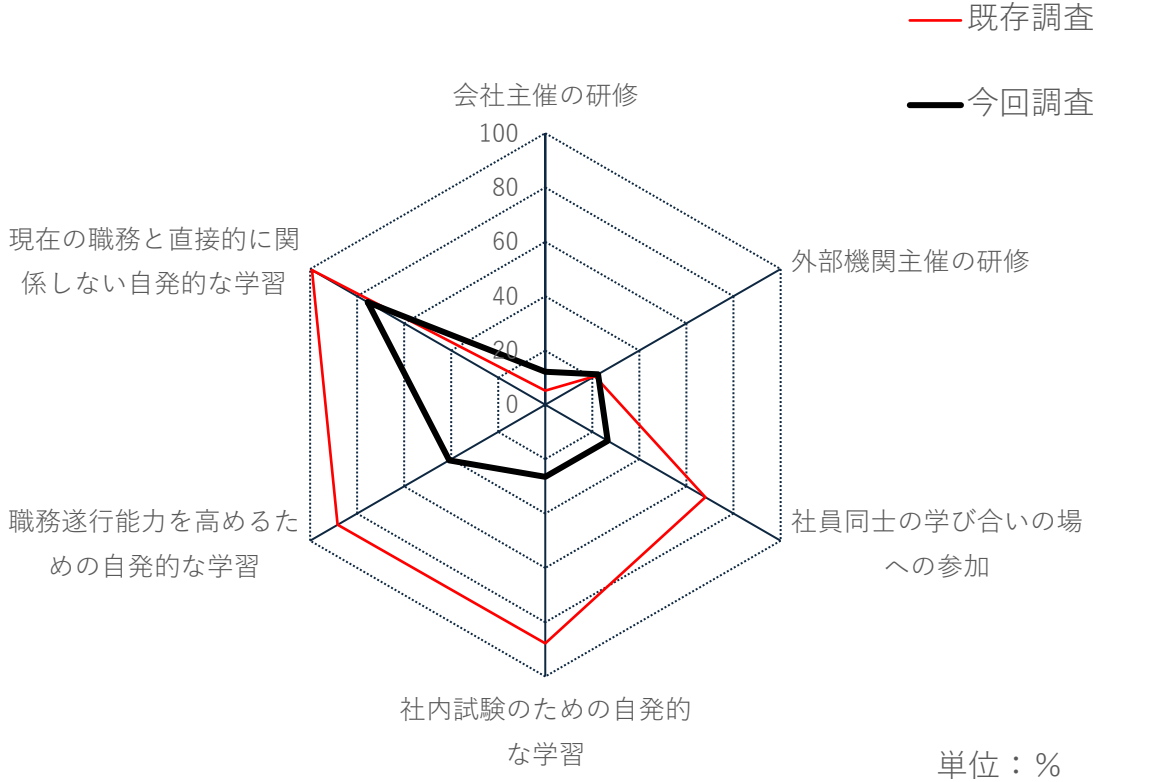
➤ 「労働時間として扱っている」については大きな差はみられなかった。



4.人材育成に向けた環境整備

⑧各種研修の受講や自発的な学習に費やした時間の取扱い（労働時間として扱っていない）について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

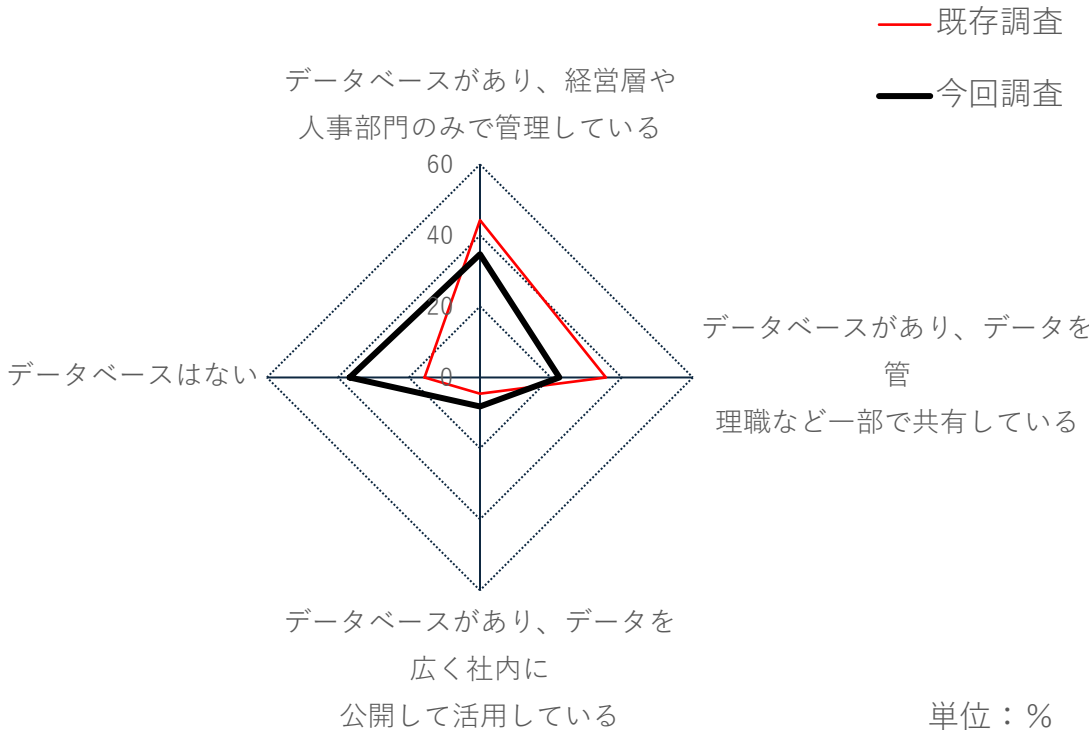
➤ 「労働時間として扱っていない」では該当する項目が少ない→会社が積極的な支援をしている



4.人材育成に向けた環境整備

⑨社員の職務経験や能力に関するデータベースの状況について、該当するものにチェックをお願いします。

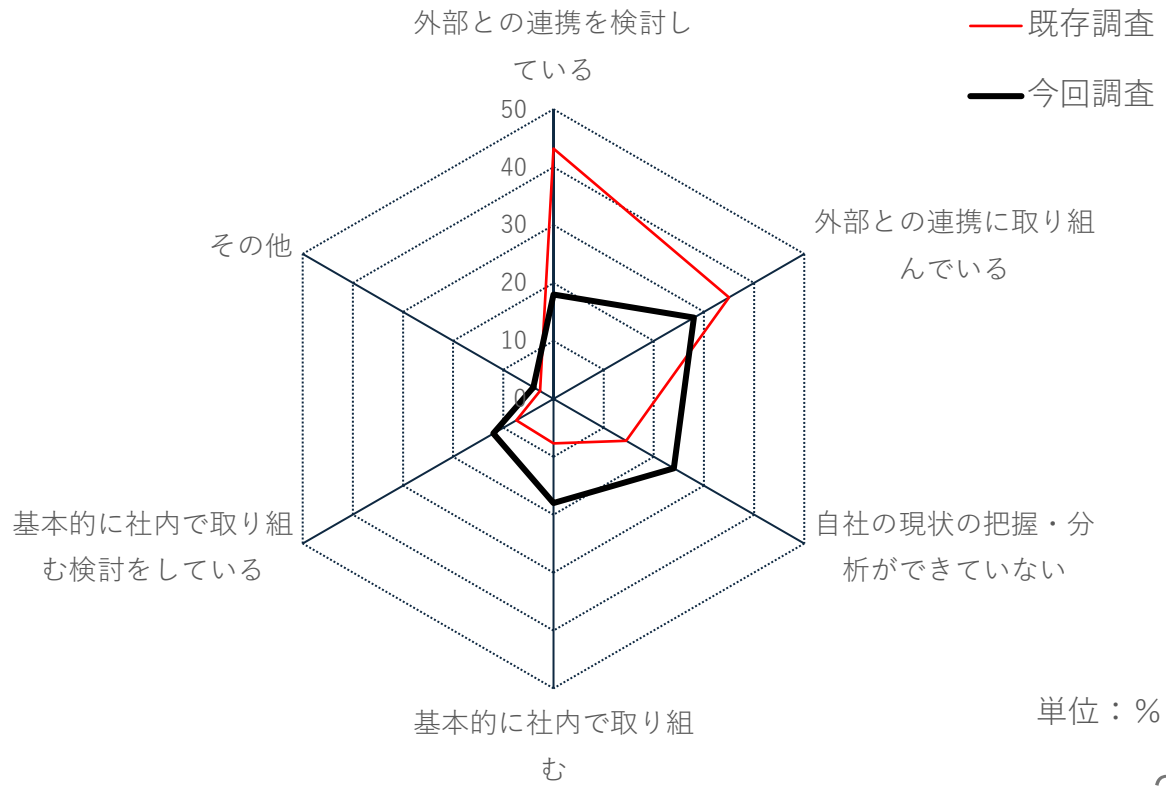
- 社員本人の自律性を重視しているため、データベース自体が無いと考えられる。
- インタビュー調査では「規模の差」といえる



4.人材育成に向けた環境整備

⑩高度専門分野の能力開発に関する外部との連携について、該当するものにチェックをお願いします。

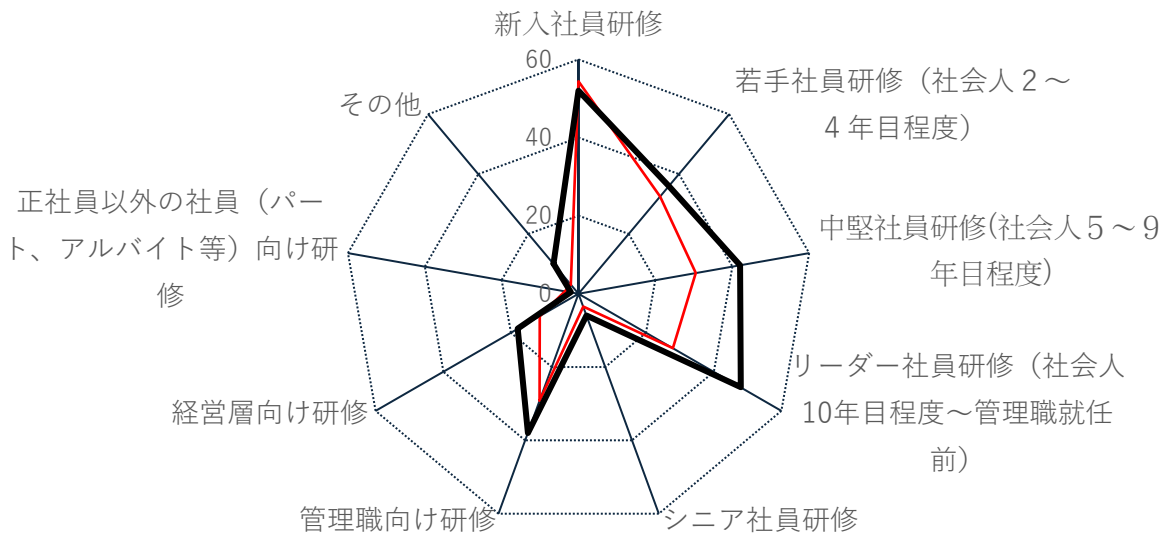
- 社員本人の自律性を尊重している反面、「自社の現状の把握・分析が出来ていない」こと、そして社内での取り組みを重視していることから、「外部との連携」に取り組んでいたり、取り組みを検討する回答は少ない



5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。
直近1年間に実施した階層別研修について、について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 中堅社員、現場リーダーの研修を重視している傾向がある。■中堅層/ミドル層を課題とするにリンク

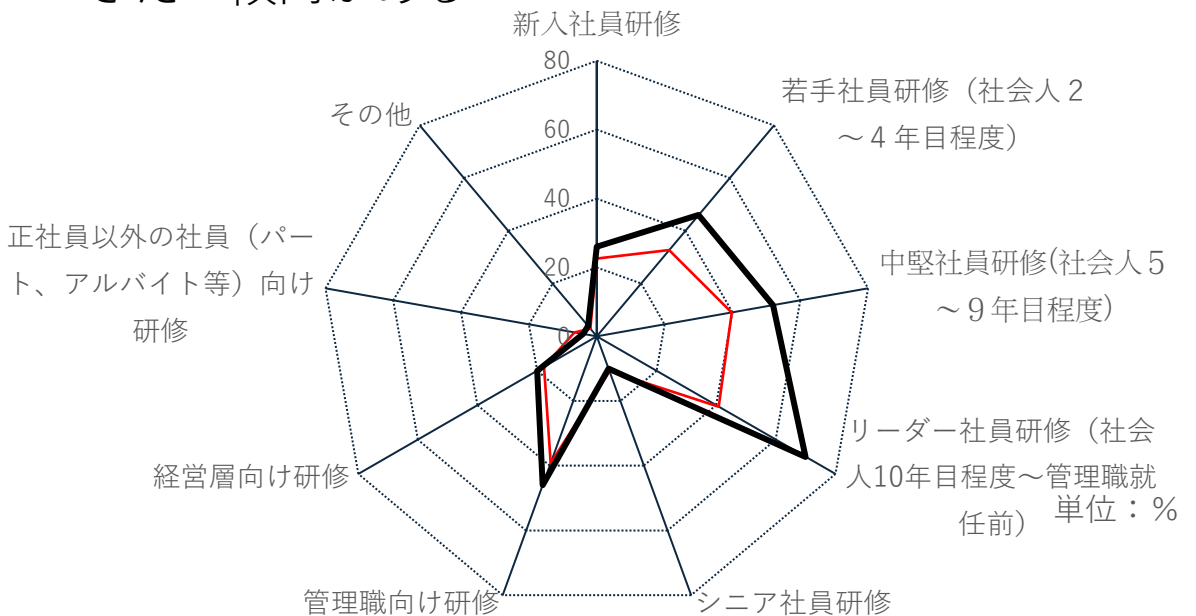


単位：%

5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。
今後2~3年程度を見据えて強化していきたい階層別研修について該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 中堅社員、現場リーダーの研修を重視していく傾向がある。
- 加えて、若手社員研修を今後強化していきたい傾向がある

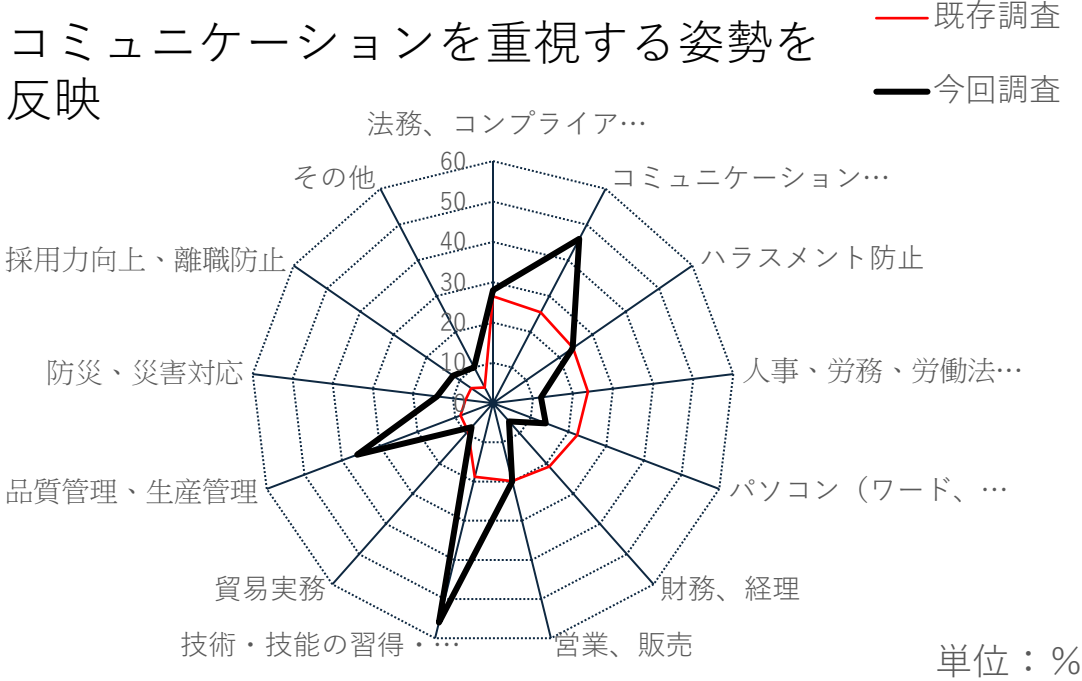


単位：%
— 既存調査
— 今回調査

5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。
直近1年間に実施した研修・教育訓練の内容・テーマについて、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

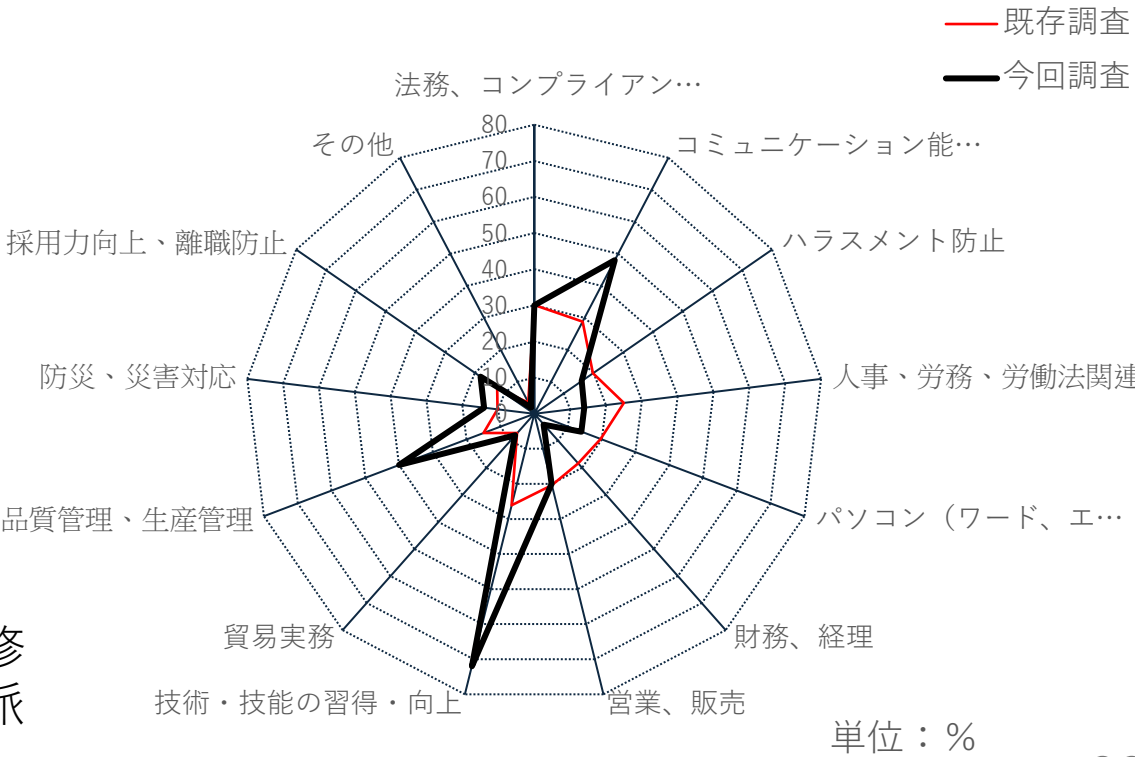
- コミュニケーションを重視する姿勢を反映



- 直近で「技術・技能の習得」「品質管理・生産管理」の研修に派遣するとともに、「コミュニケーション」の研修にも派遣し、今後も強化を予定している。

5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。
今後2～3年程度を見据えて強化していきたい研修・教育訓練の内容・テーマについて、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

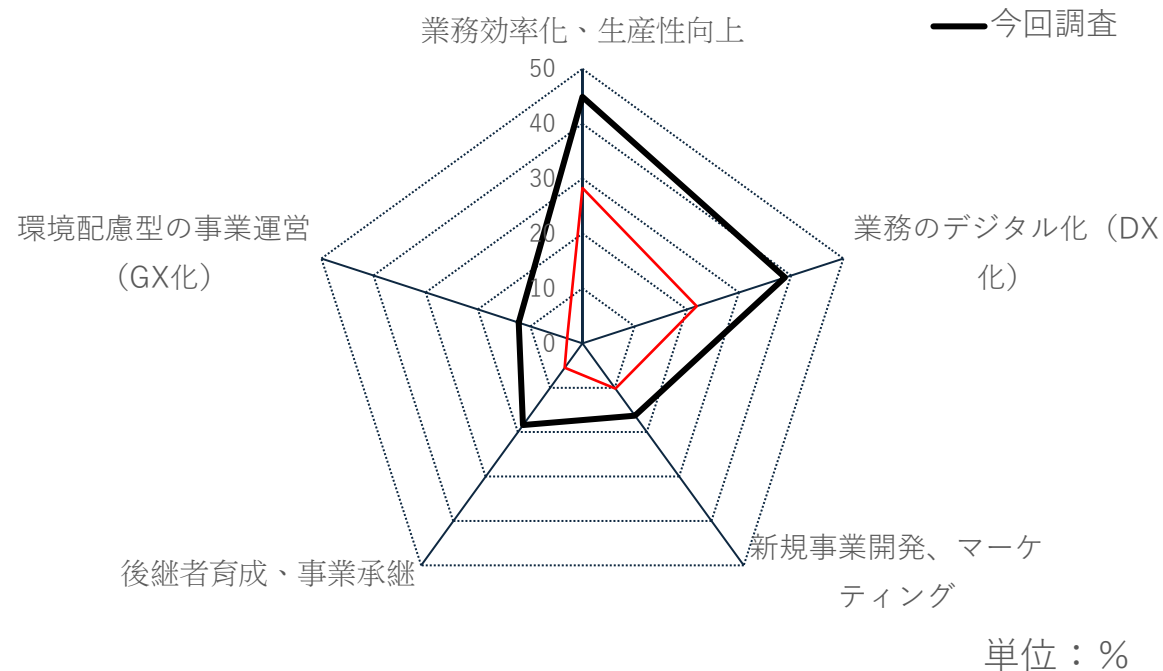


現在

5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。

事業変革に関して直近1年間に実施した研修の内容・テーマについて、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

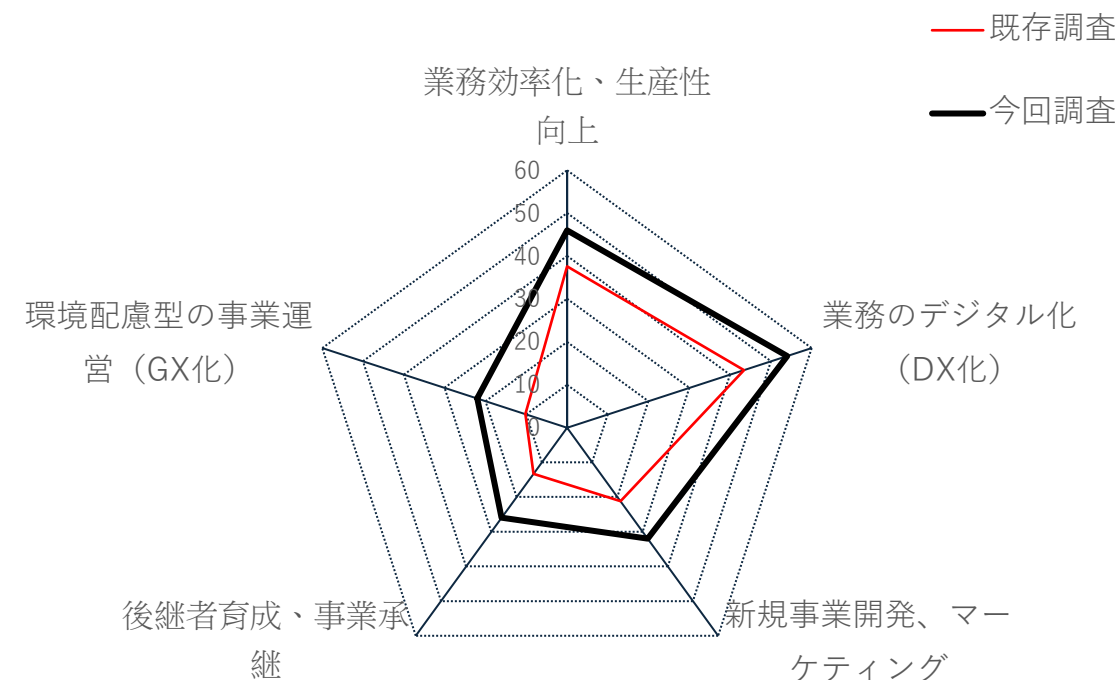


今後

5.人材育成の実施状況

直近1年間に実施、または社員を派遣した（社員を受講させた）研修・教育訓練の内容・テーマ、今後強化していきたい内容・テーマについてお尋ねします。

事業変革に関して今後2～3年程度を見据えて強化していきたい研修の内容・テーマについて、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

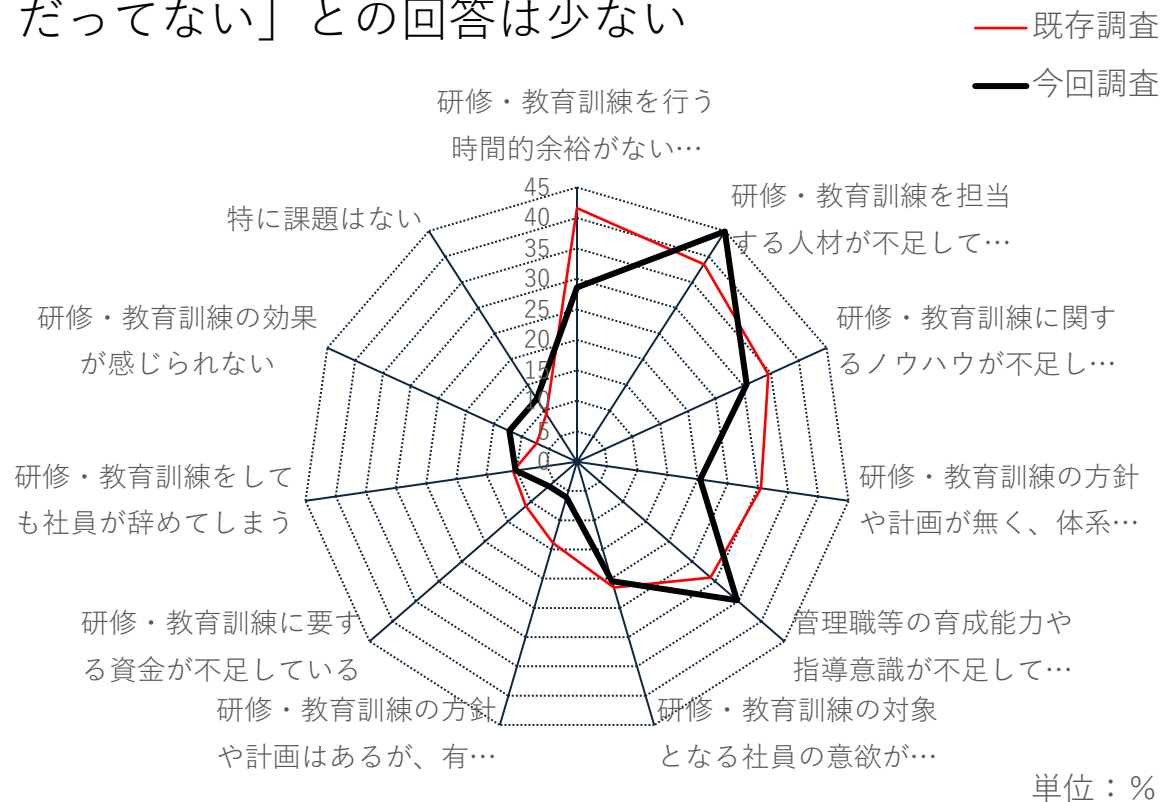


- 「ものづくりなでしこ」の会員企業は、意識が高く・情報リテラシーも高いと考えられることから、既存調査より、全般的に広いテーマの研修に社員を派遣し、今後も社員の派遣を予定している。

6.能力開発の考え方

社員の研修・教育訓練の実施に際しての課題について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

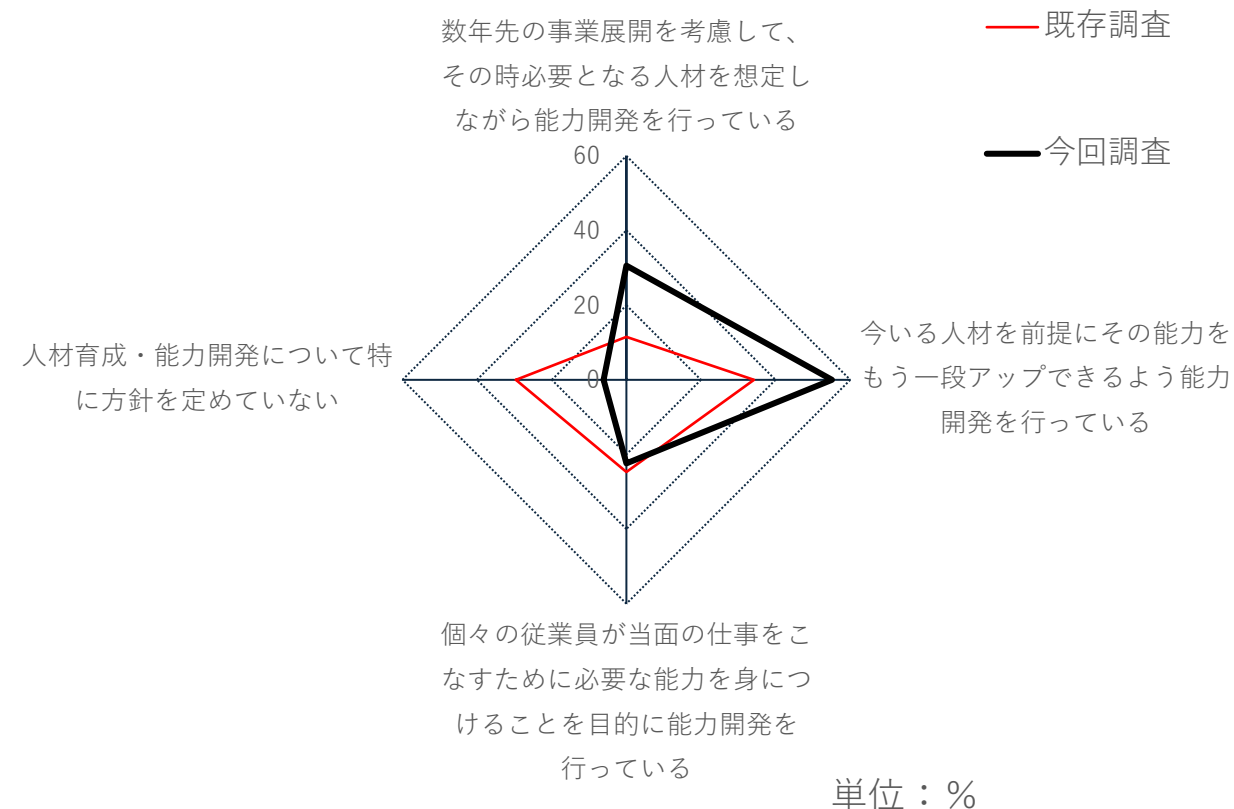
- 「時間的余裕がない」と回答した企業は少ないが、「担当する人材が不足している」ことを課題としている。しかしながら、計画立てて研修・教育をしているため「計画がなく・体系だってない」との回答は少ない



6.能力開発の考え方

社員に対する人材育成・能力開発の方針について、該当するものにチェックをお願いします。

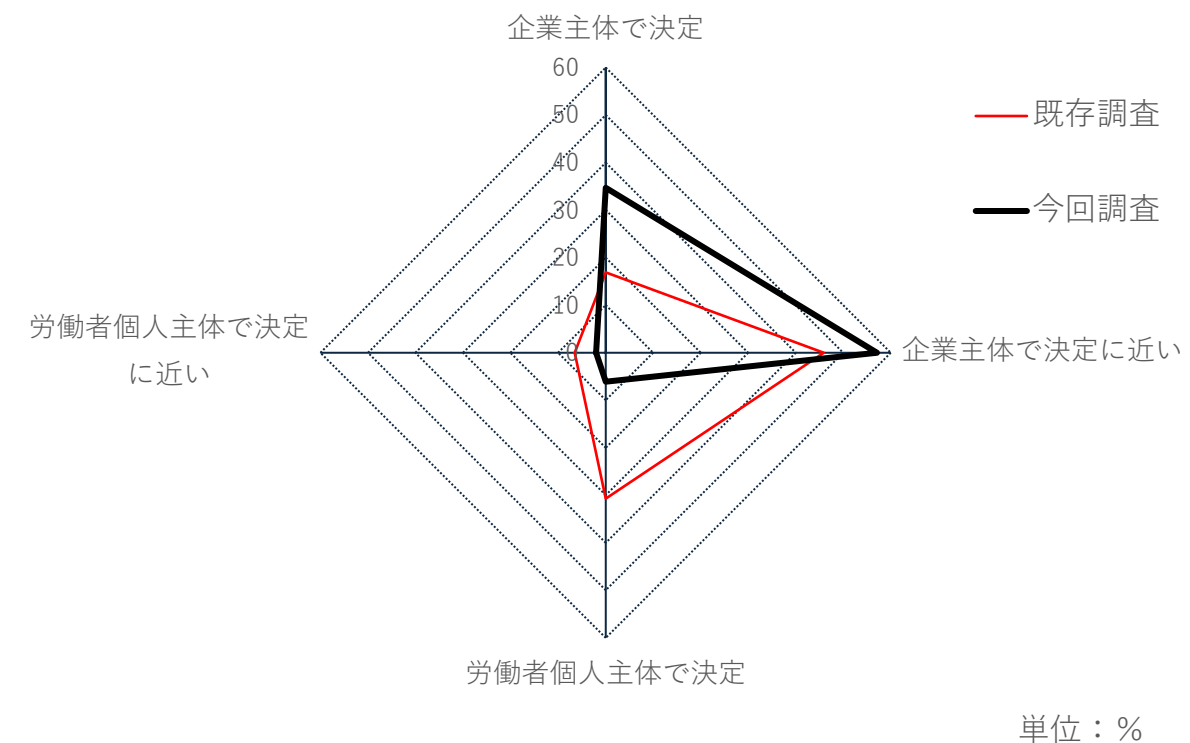
- 計画的に人材の能力開発を行う傾向があり、その人材は内部の人材の能力アップを想定している。



6.能力開発の考え方

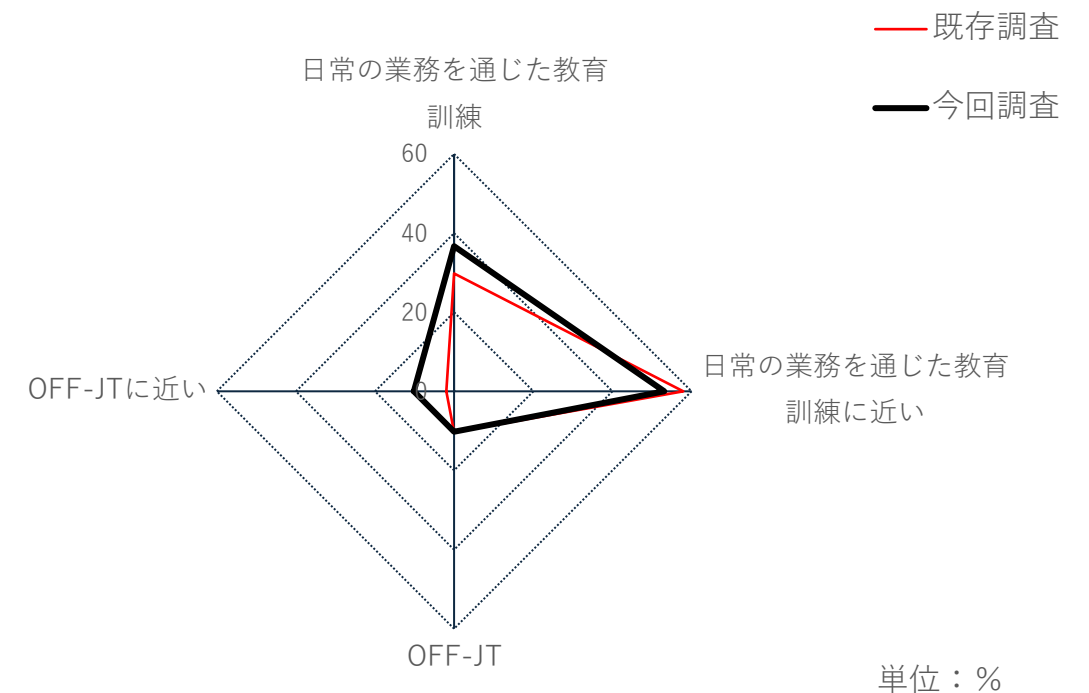
労働者の能力開発方針について、該当するものにチェックをお願いします。

- 「育成」については、社員の自律性を尊重する姿勢があったが、企業にとって必要な「能力開発」については、企業主体で、計画的に（前問）取り組む傾向がある。



6.能力開発の考え方

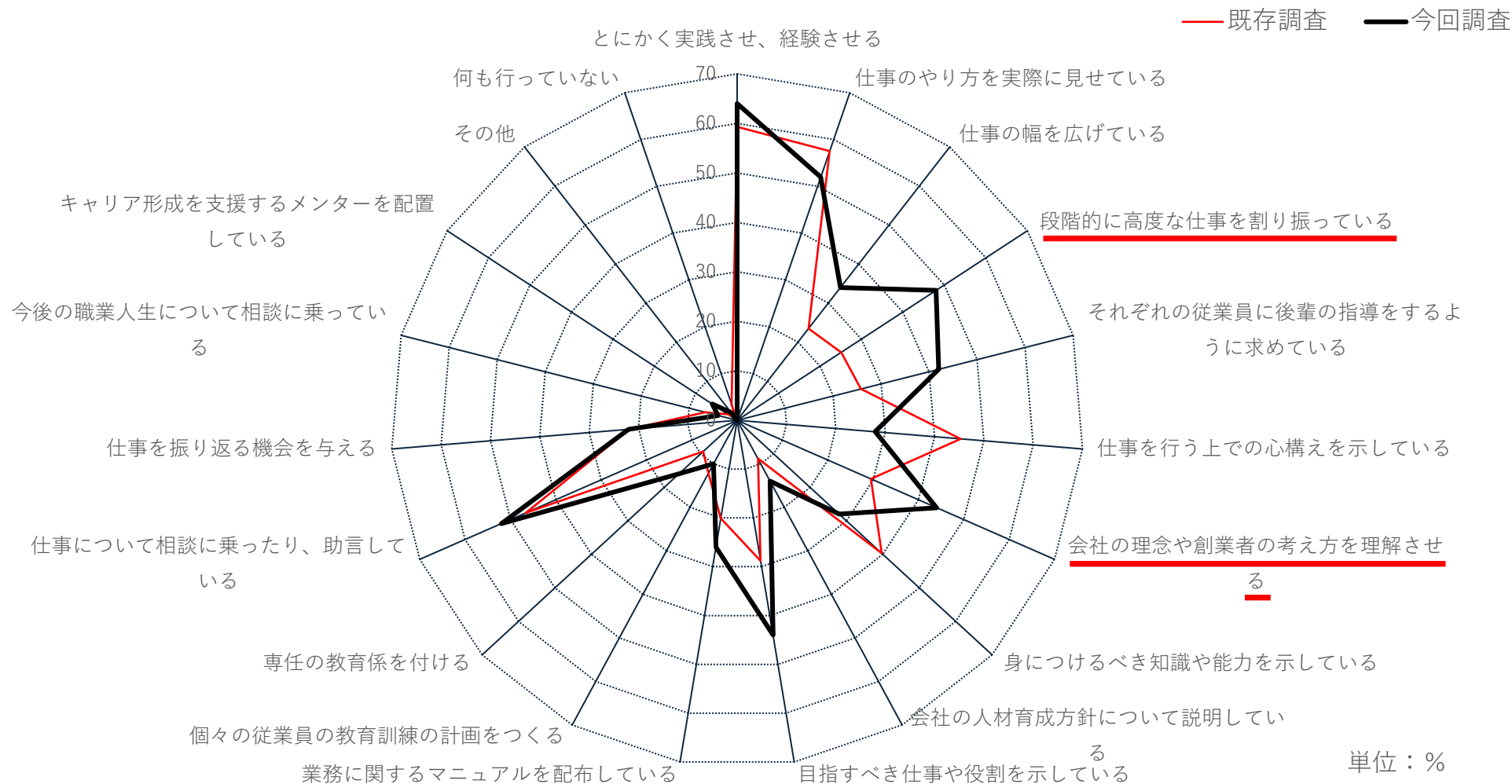
重視する教育訓練について、該当するものにチェックをお願いします。



6.能力開発の考え方

日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうための取り組み（OJT）について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 後輩の指導、仕事の割り振りなど、組織運営に必要な能力開発を重視する傾向がある。
- 事業承継（近藤、2021ab）でも見られたが、女性経営者は2代目以降であることが多いため、創業者の想いである経営理念の継承を重視する傾向にあり、能力開発でも重視していることが分かる。



6.能力開発の考え方

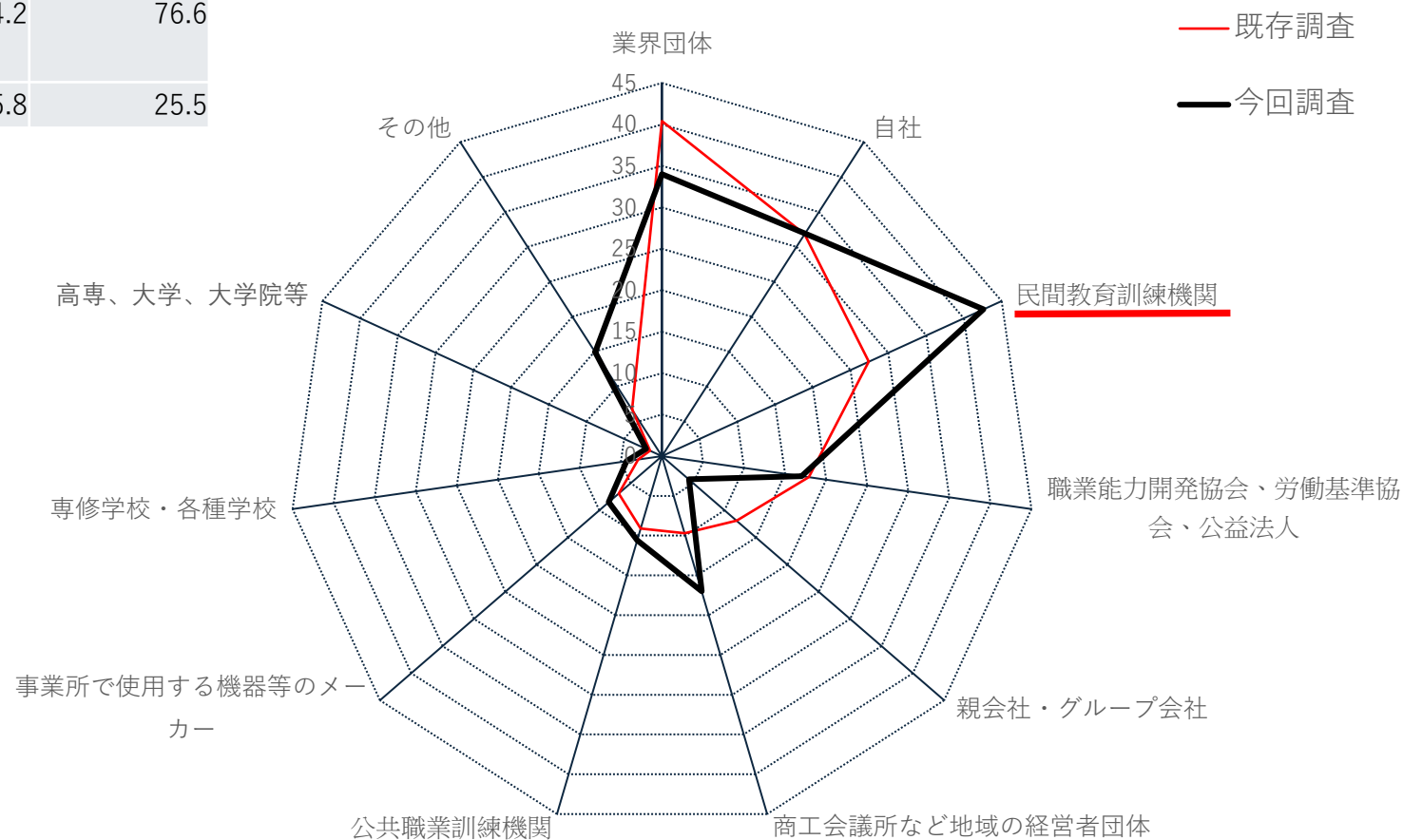
OFF-JT の実施状況について、該当するものにチェックをお願いします。

	既存調査	今回調査
実施した	34.2	76.6
実施しなかった	65.8	25.5

- OFF-JTを実施した企業の割合は多く、「民間教育訓練機関」や「商工会議所など地域の経営者団体」を活用している。

6.能力開発の考え方

OFF-JT の実施主体について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

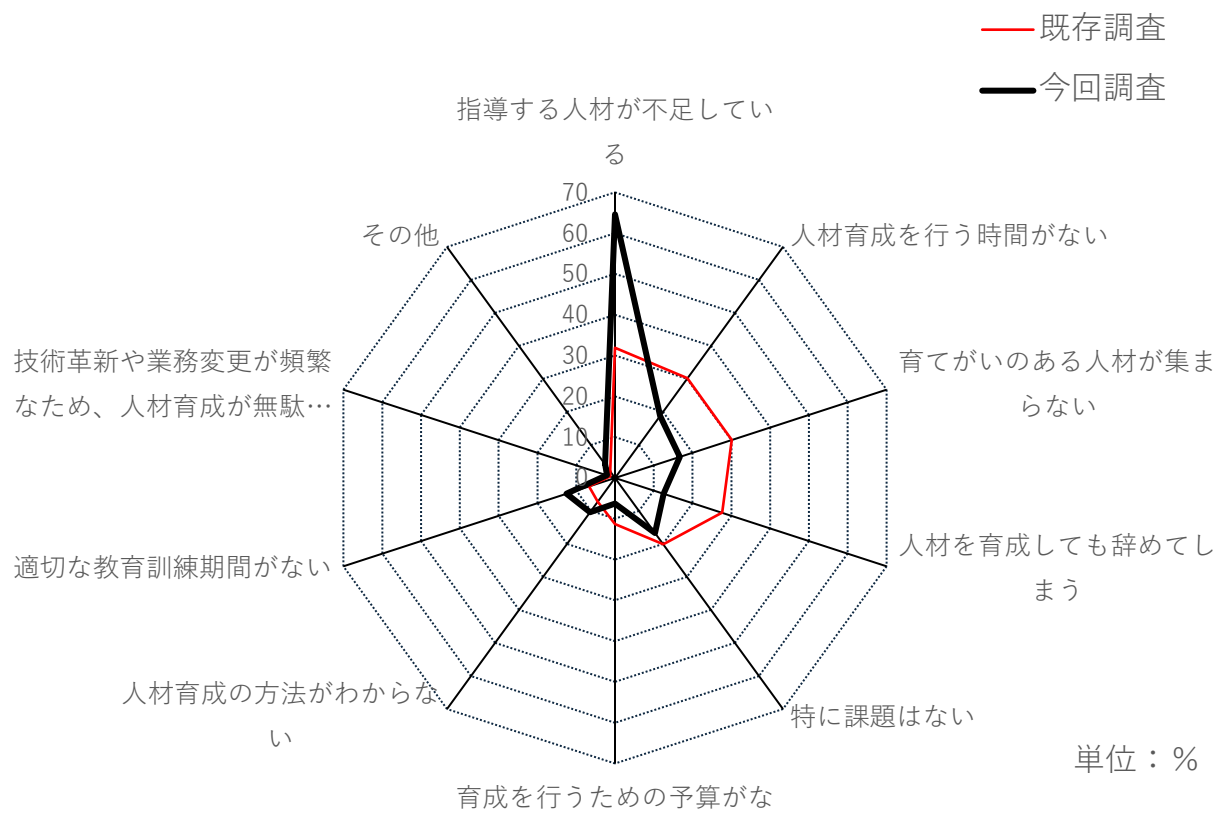


単位：％

6.能力開発の考え方

人材育成・能力開発における課題について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

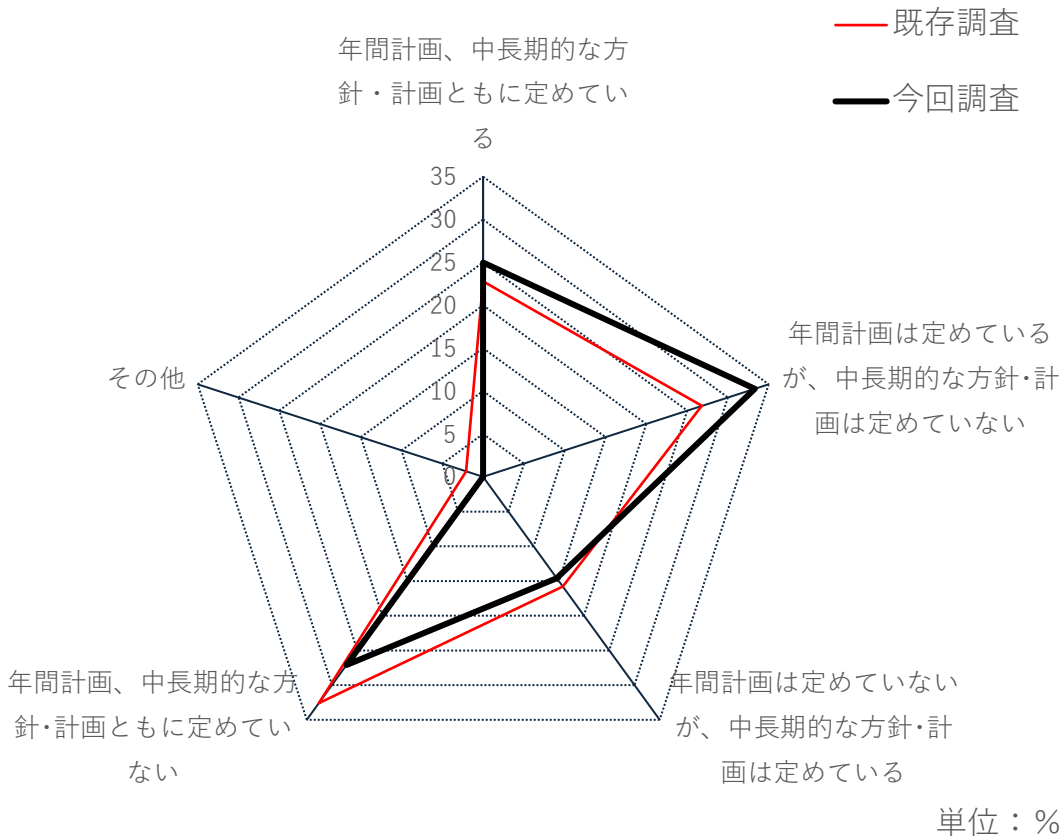
- 「ものづくりなでしこ」の会員企業は相対的に人材採用が出来ている企業が多いと考えられ、人材育成・開発については、対象である人材に対しての課題（「育てがいのある人材が集まらない」「人材を育成しても辞めてしまう」「人材育成を行う時間がない」）は課題として相対的に低いものの、指導する側の人材不足が課題との回答が多い



7.人材教育の計画について

①研修・教育訓練の年間計画や人材育成に関する中長期的な方針・計画の策定状況について、該当するものにチェックをお願いします。

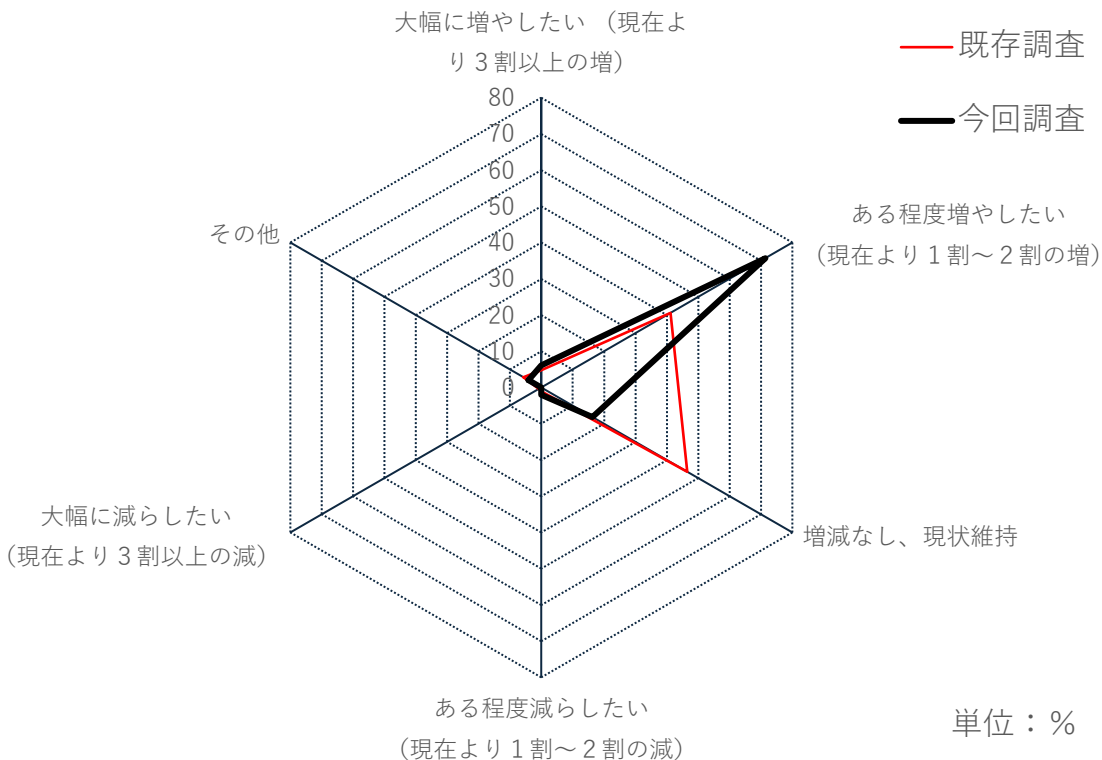
- 人材育成に関する計画の策定に、差はみられないものの、、、



7.人材教育の計画について

②社員の研修・教育訓練に係る対象者一人当たりの予算について、今後2～3年程度を見据えてどのようにしていきたいか、該当するものにチェックをお願いします。

- 1人当たりの予算については、増額予定と回答した企業が多く、人材育成に注力している企業が多い

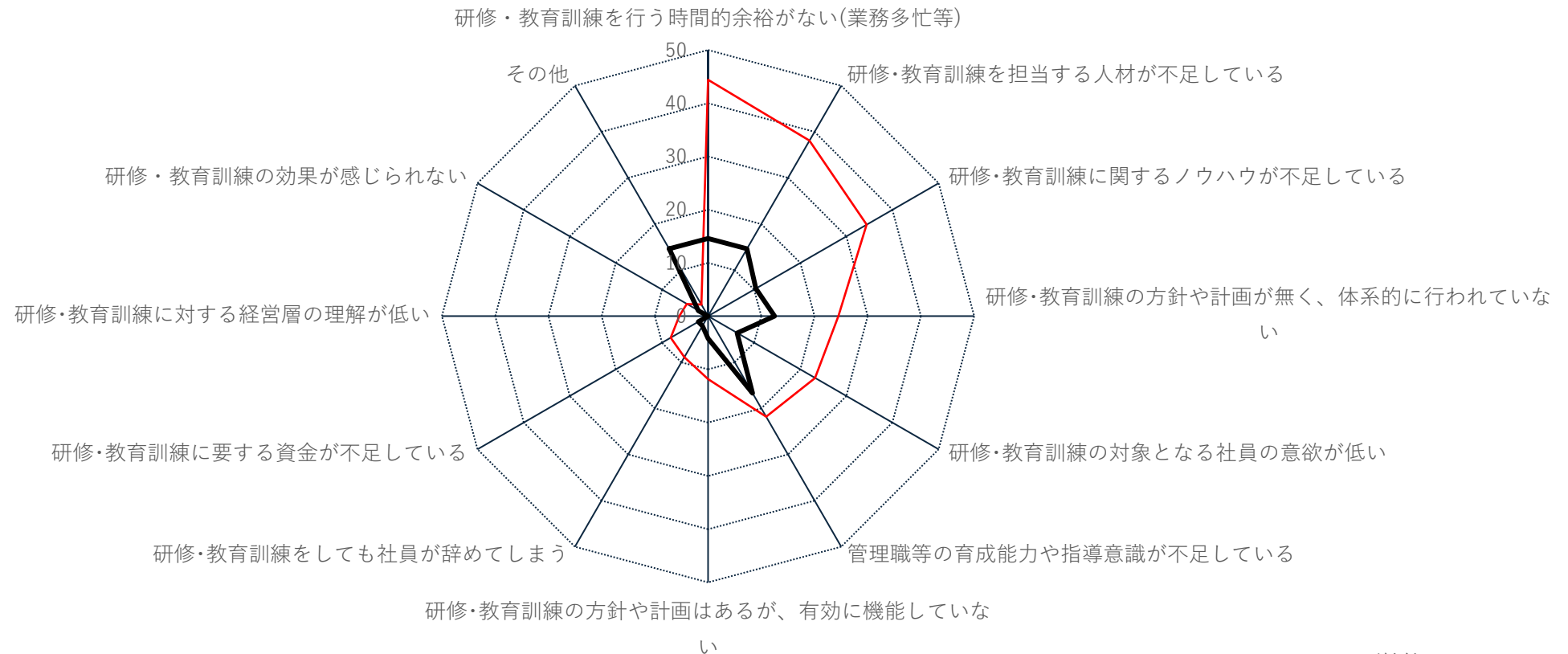


8.人材教育について

社員の研修・教育訓練の実施に際しての課題 について、該当するものにチェックをお願いします。（複数回答）

- 社員本人の自律性を尊重する人材育成を基本としつつ、人材育成の機会も予算も現在も厚く、今後も増加させていく企業が多いため、人材教育について課題と考えている項目は少ないことが顕著である

— 既存調査 — 今回調査



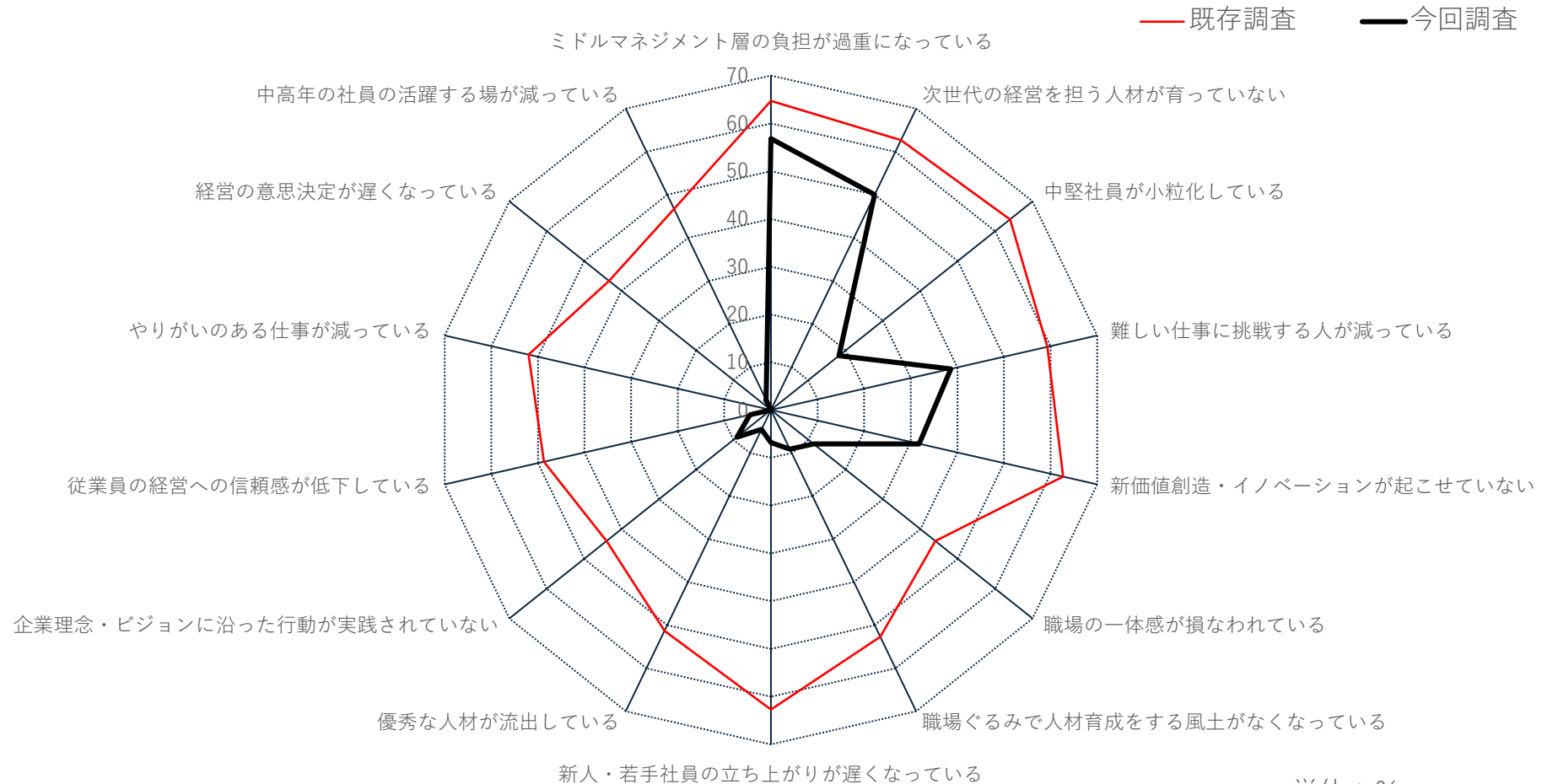
単位：%

③「管理・昇進」に関するアンケート調査

1.組織管理について

御社の組織課題（特に管理者層）について、該当するものにチェックをお願いします。
（複数回答）

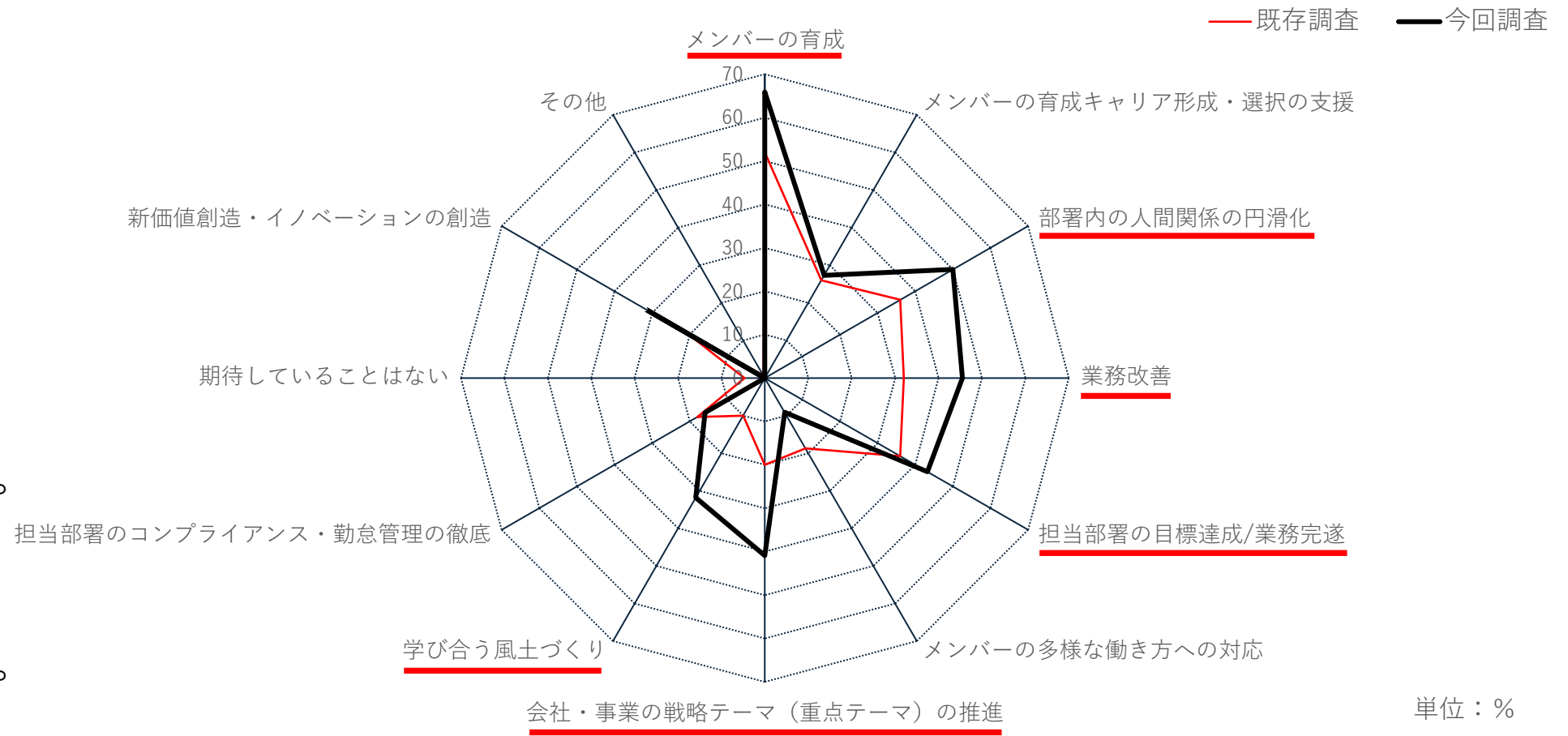
- 組織管理の課題については、既存アンケート企業に比べてすべての項目で相対的に低い
- 特に、人材面・人材のモチベーション面を課題とする企業は殆どない
- 一方で、人材育成・教育でも課題となっていた「指導する人材（ミドル層）」の負担と「次世代の経営を担う人材」（若手幹部層）の人材育成・教育が課題となっている



1.組織管理について

管理職（管理者層）に期待していること・管理職の役割について、該当するものにチェックをお願いします。
（複数回答）

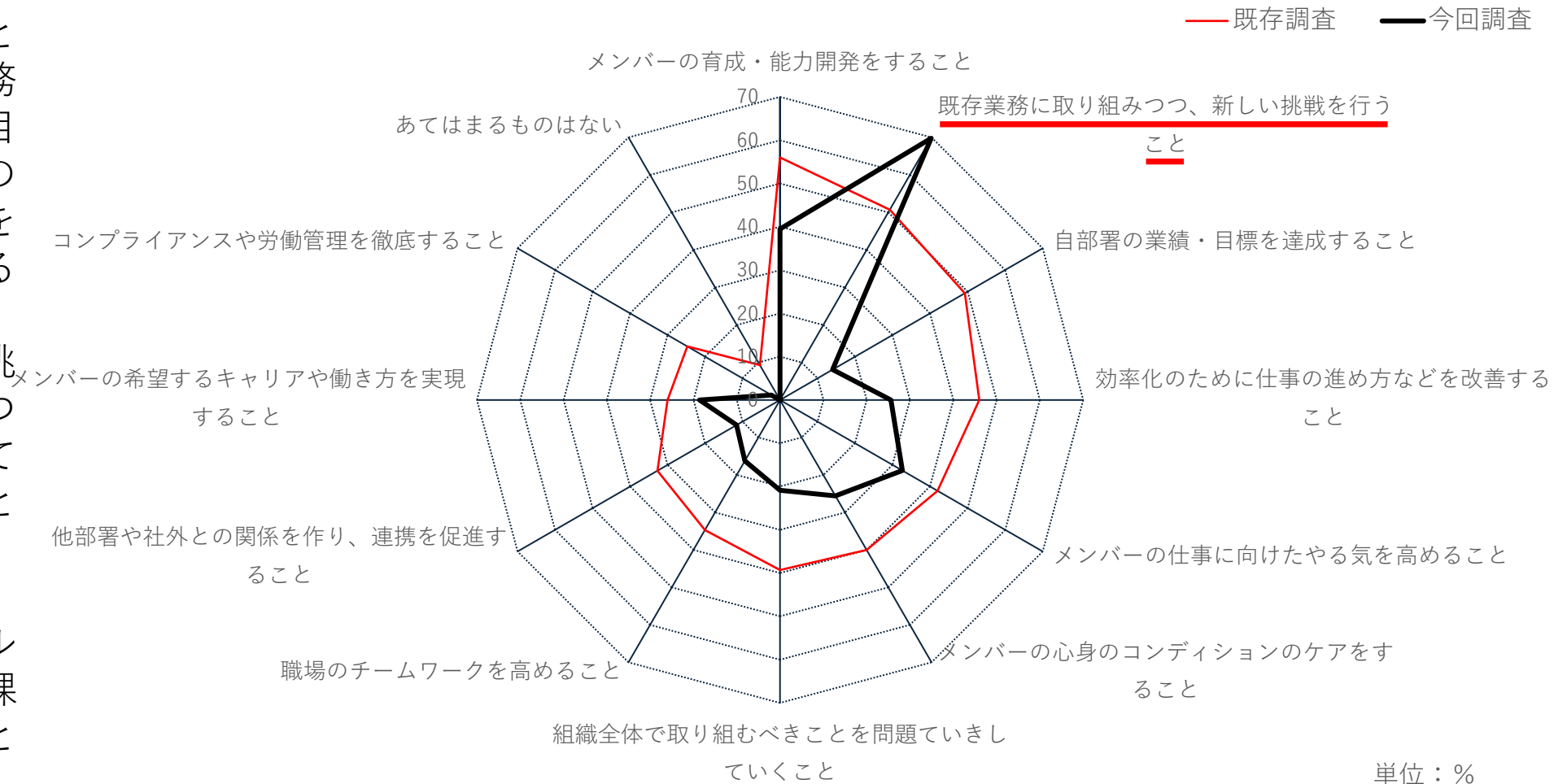
- 「管理職（管理者層）」への期待では、業務や担当部署のこと、経営幹部としての会社の経営と戦略は当然のことながら、人材育成・教育の基本となる風土づくり（学び合う風土づくり）を役割として期待している。
- 管理職への期待は高く、業務と人材育成に注力して欲しいと考えている。



1.組織管理について

マネジメント業務（管理者層）で難しいと思っていることについて、該当するものにチェックをお願いします。
（複数回答）

- 「管理者層」のマネジメント業務として、難しい業務と感じている項目は少ない（自社の管理者層の能力を高く評価していると推測される）
- 一方で、新しい挑戦を行うことについては、期待しているが、難しいとも感じている
- これは、人材育成・教育でミドル層の能力開発を課題としていることと一致している。



1.組織管理について
 管理職（管理者層）が
 マネジメント行動を執
 れていると思う割合に
 ついて、該当するもの
 にチェックをお願いします。

- 「新たな課題に積極
的にチャレンジする
思考の浸透」につい
ては、前問と同様
「どちらかという
とそう思わない」と回
答した企業が多く
なっている
- また、ミドル層の課
題からか「部下の
キャリア形成や人材
育成に対する支援」
で「どちらかという
とそうは思わない」
が相対的に多くなっ
ている

		既存調査	今回調査
組織の目標・方針の共有			
	そう思う	36.9	20.5
	どちらかというと思う	56.7	61.4
	どちらかというと思わない	6.0	15.9
	そう思わない	0.4	2.3
適時・適切な判断と柔軟な見直し			
	そう思う	53.3	18.6
	どちらかというと思う	43.7	67.4
	どちらかというと思わない	1.0	11.6
	そう思わない	0.0	2.3
課題把握に基づく業務間の優先順位付け			
	そう思う	39.4	22.7
	どちらかというと思う	56.4	65.9
	どちらかというと思わない	4.1	9.1
	そう思わない	0.1	2.3
新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透			
	そう思う	20.5	16.3
	どちらかというと思う	58.2	30.2
	どちらかというと思わない	19.0	51.2
	そう思わない	2.2	2.3
適切かつ柔軟な業務分担			
	そう思う	26.5	14.0
	どちらかというと思う	61.0	53.5
	どちらかというと思わない	12.2	30.2
	そう思わない	0.3	2.3
部下との積極的なコミュニケーション			
	そう思う	36.3	11.6
	どちらかというと思う	54.6	62.8
	どちらかというと思わない	8.9	23.3
	そう思わない	0.1	2.3

		既存調査	今回調査
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整			
	そう思う	29.9	14.3
	どちらかというと思う	57.4	64.3
	どちらかというと思わない	12.0	19.0
	そう思わない	0.7	2.4
部下のキャリア形成や人材育成に対する支援			
	そう思う	16.1	18.2
	どちらかというと思う	58.5	43.2
	どちらかというと思わない	23.6	34.1
	そう思わない	1.8	4.5
ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用			
	そう思う	26.8	13.6
	どちらかというと思う	58.2	65.9
	どちらかというと思わない	14.2	22.7
	そう思わない	0.7	0.0
コスト意識を重視した業務運営や回改善・改革			
	そう思う	19.7	18.6
	どちらかというと思う	62.8	55.8
	どちらかというと思わない	17.0	25.6
	そう思わない	0.4	0.0
公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上			
	そう思う	47.1	16.3
	どちらかというと思う	49.4	58.1
	どちらかというと思わない	3.4	25.6
	そう思わない	0.1	0.0

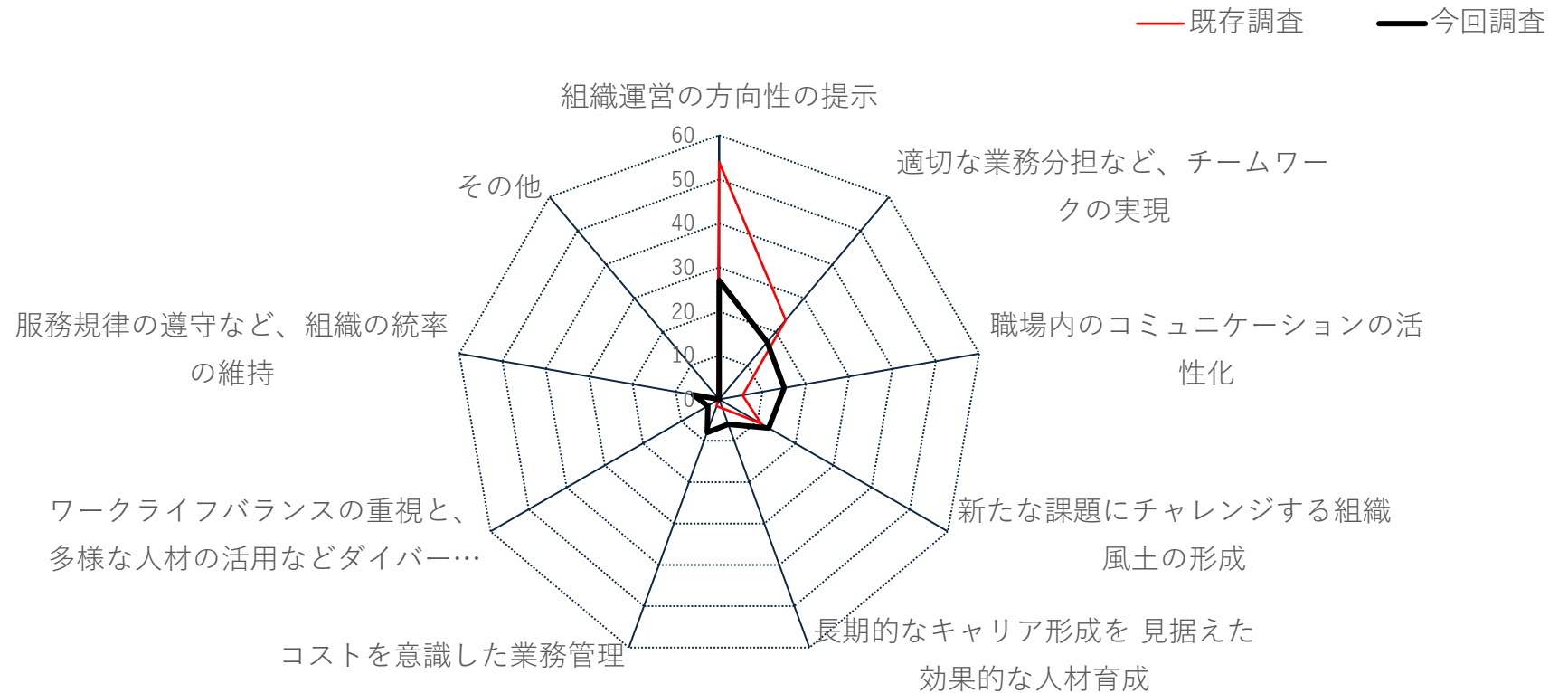
- 管理職は「部下のキャリア形成や人
材育成に対する支援」が十分でない
と考えている傾向がある

2.管理職（管理者層）の役割について

管理職（管理者層）の役割として重要と思う順位を回答（順位にチェック）してください。

※グラフは第1位のみを比較

- 「組織運営の方向性の提示」が相対的に低く、「職場内のコミュニケーションの活性化」が相対的に高くなっている
- これについて相対的に低いのが、これは「会社・事業の戦略テーマの推進」を役割として重要視しているのと反対に
- アンケート回答企業は、組織に対して、会社や事業の戦略を推進するため、組織内でのコミュニケーションの活性化を役割として期待していると考えられる。



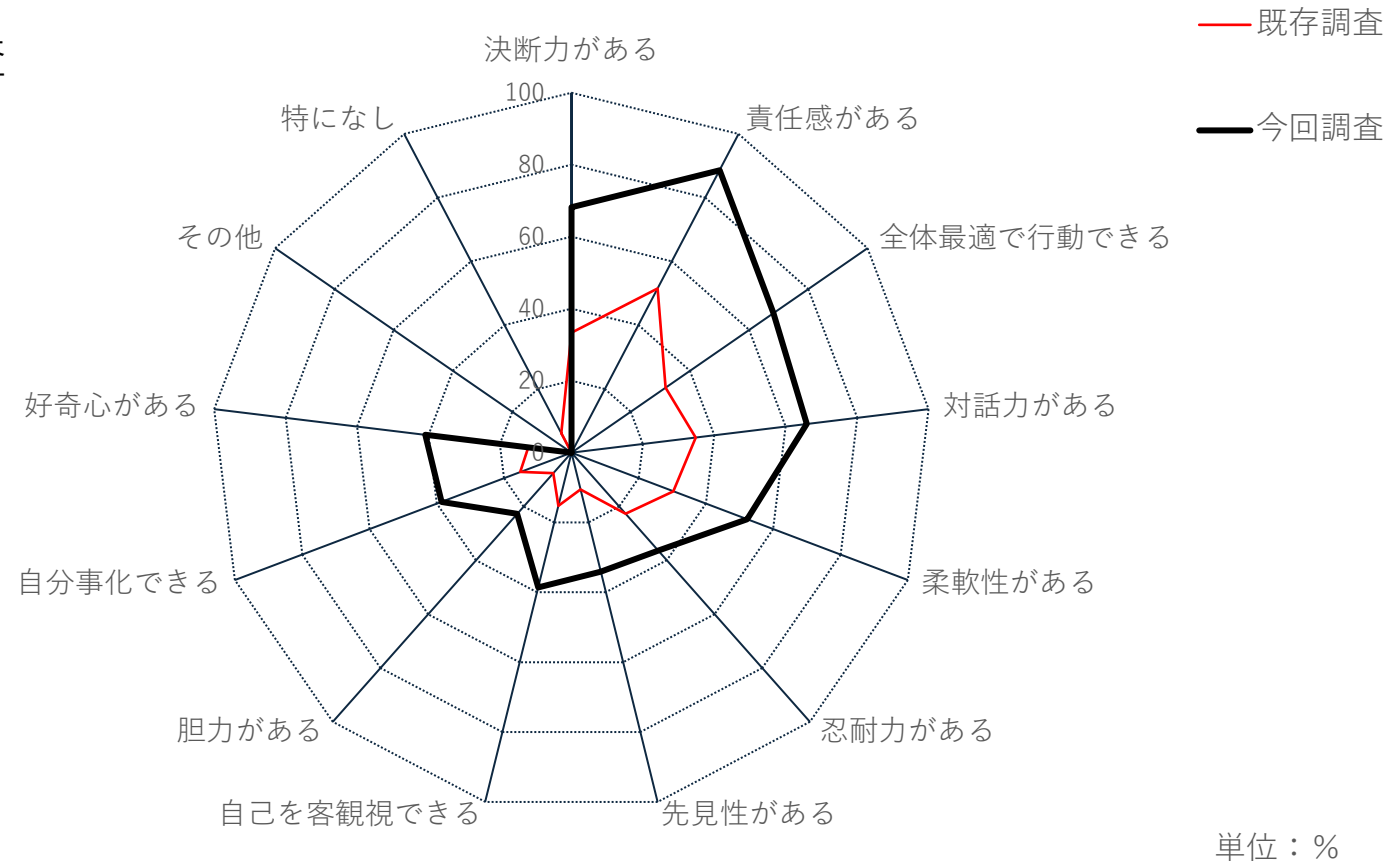
単位：%

3.管理職（管理者層）の適性と評価について

経営者として評価する管理職に向いている人の特徴について、該当するものにチェックをお願いします。
（複数回答）

- 既存調査と比較して、多くの項目を重要視していることが分かる■管理職に求めているレベルが高いといえる
- 特に、責任感と対話力（コミュニケーション能力）を評価項目に挙げている

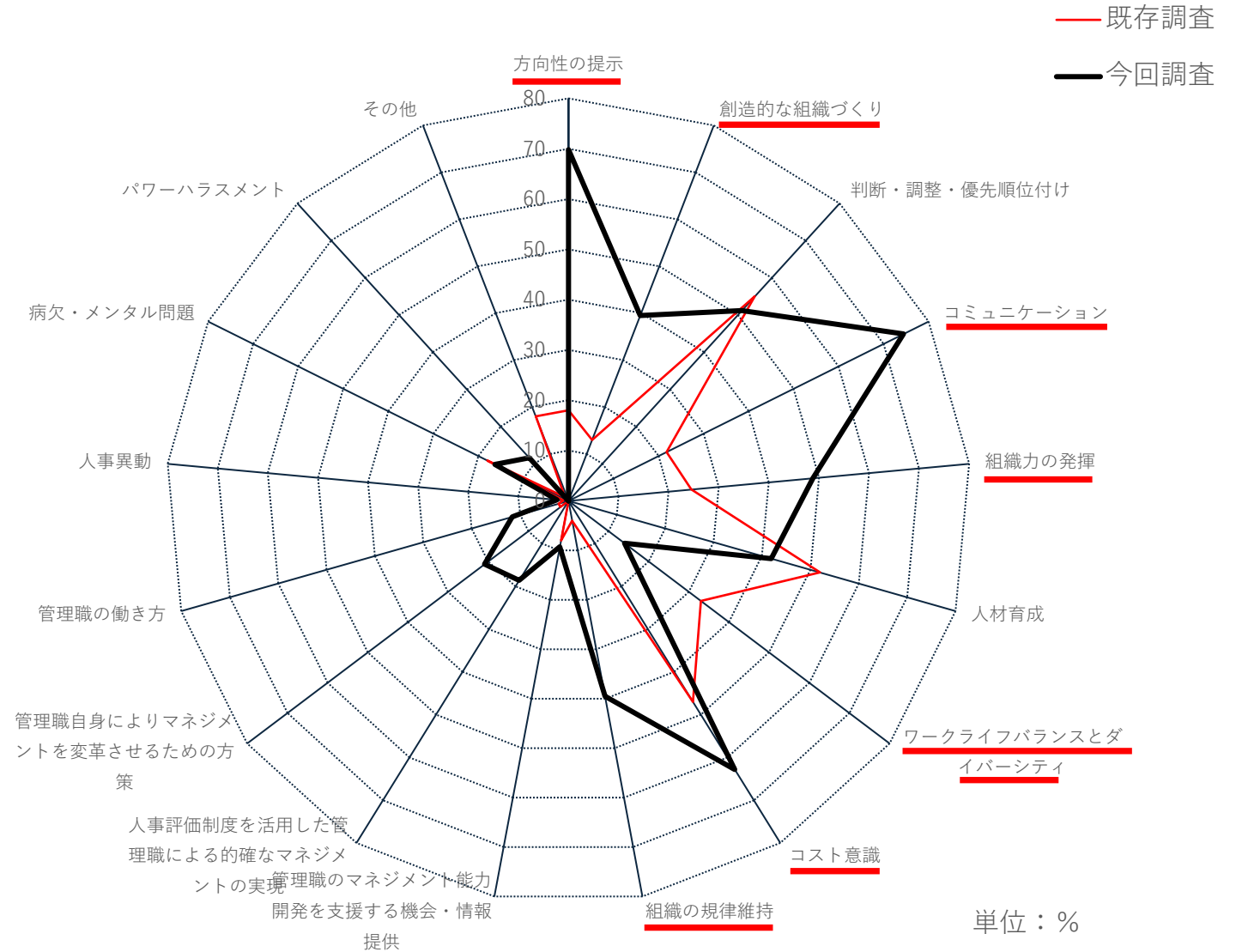
昇進・昇格に関する意識調査



3.管理職（管理者層）の適性と評価について

管理職（管理者層）として必要な意識や取組、工夫について、該当するものにチェックをお願いします。
（複数回答）

- 会社と事業の戦略テーマの推進のため、方向性の提示を部署内に示すことが求められている。そのためにも、コミュニケーション能力を適正として重要視している。■その結果として、組織能力の向上（創造的組織づくり、組織力の発揮など）を期待して傾向がある。
- 新しいことにチャレンジすることが課題として挙げられており、「創造的な職場づくり」が役割として挙げられている。
- 一方、「ワークライフバランスとダイバーシティ」は低く、これは前述のように女性経営者は「当たり前」と考えている可能性がある。



4. インタビュー調査によるアンケート調査全体の考察

4. 1 ①「採用」に関するアンケート調査全体の考察

(1)人材不足への対応について

- インタビュー調査をした経営者の複数から、中小企業は慢性的な人材不足にあり、既存の従業員を活用するしかないという声を聞いた。また、インタビューを実施した複数の経営者から、優秀な人材は高卒であっても、大卒であっても、大企業に優先的に取られてしまうという声を聞いた。この時に優秀な人材の優秀とは、技術的な側面ではなく、社会人基礎的能力のことを指すという。したがって、人材不足の中で、人材採用ではなく既存の従業員に期待することを優先するが、社会人基礎的能力が低い従業員が多いため、従業員の自主性に期待をせず、粘り強く、従業員に寄り添いながら、時に矯正しながら、従業員の人材育成・能力開発を行っていくという特徴がある。中小企業においては、優秀な人材が入ってこないということは一般的（男性経営者、女性経営者の差はない）であるが、人材採用に切り替えることなく、粘り強く既存の従業員の育成にコミットする経営者の姿は、女性経営者の特性であるといえるだろう。

(2)人材採用について

- 男性経営者は、中小企業が大手企業に入れなかった人材を採用せざるを得ないとしても、従業員の自主性に任せて人材育成を行う傾向を既存アンケート調査から読み取れる。したがって、出来が悪い従業員や期待値まで達しない従業員が多い場合は既存の従業員を伸ばすことよりも、新たに採用することを優先する。一方で、女性経営者は、優秀でない従業員とはっきりと認識した場合でも諦めることなく、既存の従業員に対して粘り強く人材育成をするため、採用を重視することなく、既存の従業員の人材育成に注力する。

4. インタビュー調査によるアンケート調査全体の考察

4. 2 ②「育成・教育」に関するアンケート調査全体の考察

(1)人材育成についての考え方（基本方針）の違い

- 男性経営者は、従業員の自主性に任せ、制度を用意し、制度を用意するために、外部機関を活用し、労働時間外で実施するようにするが、実際の実施率は低い。一方、女性経営者は、従業員の自主性に任せず、制度を用意せず、経営者自ら従業員が参加すべき社外研修を選択し、労働時間内で実施するようにするため、実際の実施率は高い。これは前述のように、中小企業が採用できる人材は質的に劣ることから、従業員の能力、特に社会人基礎的能力を信用していないため、従業員の自主性には、任せず、従業員が学ぶべき研修について、会社主体で指示をし、時間内で行かせるのである。

(2)人材育成について

- 男性経営者は、従業員の能力を重視し、従業員の自主性を重視するため、社外を中心に人材育成制度を整え、自主性であるため労働時間外で(従業員が必要と捉えれば業務を効率化又は削減して時間を作って)、研修に行くことを優先する。しかし、実際は能力の低い従業員や意識の低い従業員は時間があっても学びに行かないため、実施率が下がる。一方、女性経営者は、従業員の能力の低さを認識し、ゆえに会社主導の人材育成を中心とし、社外の人材制度には信頼を置かず、社内の人材育成を優先し、社内の会社主導の人材育成であれば、労働時間内で人材育成を行うことを優先する。したがって、実施率が高まる。男性経営者の人材育成は「形を整え、自主性に任せる」のに対して、女性経営者の人材育成は「形を気にせず、会社主導を行うことで実を取りに行く」のである。

(3) 「学ぶ姿勢」、学習プロセスを重視する女性経営者

- 女性経営者は、「学ぶ姿勢」、つまり従業員の意識・意欲を重視していることが明らかになった。ただ、インタビュー調査では、「学ぶ姿勢」だけでは不十分であり、意識が変わるためには「自分は成長しなければならない」や「自分には足りないことがある」などに“気付くこと”が大事であるといえる。しかし、中小企業に採用される人材は大企業に採用される人材に比べて能力的に劣るため、“気付かない”のである。したがって、中小企業の経営者は若手の人材育成に、諦めることなく、辛抱強く、粘り強く、取り組む必要がある。ある女性経営者は、赤子が立ち上がり、そして歩き出すのを見守る母親のように、若手従業員に手を差し伸べるのではなく、やりたいことをやらせていき、信じて、辛抱強く見守る必要があるという。まさに、これは母性であるという。同社では、社外での研修制度について制度化を進めているが、制度化を進めているのは男性の管理職層であるという。しかし、インタビュー調査に対応いただいた女性経営者は、制度化をしなくても良いと考えている。
- インタビュー調査では、男性経営者は、制度を用意して、受けるか受けないかは従業員自身に任せる（従業員の自主性）。つまり、男性経営者は『形を整える』ことを優先する。一方で、女性経営者は、使わない制度には意味が無いと考えて、本当に意味があると考える制度は経営者自身が判断して、従業員に提案する。つまり、女性経営者は『実を取る』ことを優先する。女性経営者のやり方は、従業員が「自分に投資してもらえる」との意識が生まれると考えられる。男性経営者は、社内外の自己啓発の制度を整え、時間外で時間を作り出して受講することを志向するが、女性経営者は「時間を作り出したとしても、どうせ学ぶ時間に充てない」と期待に対する低さから、制度を活用した自己啓発に否定的である。ある経営者は、制度を整えることより、従業員の意識を改革するほうがより重要であるという。
- インタビュー調査からは、男性経営者は短期的視点で、コスパで考えて、人材育成に投資をすればいくら儲かると考える人が多いが、女性経営者は、従業員は子供と一緒に、人材育成は子育てと一緒に考えている。そして、人材育成の結果は「後からついてくる」と考えている女性経営者が多い。

4. インタビュー調査によるアンケート調査全体の考察

4. 3 ③「管理・昇進」に関するアンケート調査全体の考察

- 管理職に対する「期待」や「難しさ」、「役割」についての既存アンケート調査についての結果を、インタビュー調査から補うと、男性経営者の多くは管理職のことを行う（兼務する）ことができるため、自身と比較して考慮する傾向があり、自身より優秀な人材（いわゆる『出る杭』）を「打つ」傾向があるといえる。一方、**女性経営者は、自身が技術や技能を持っていない（事業承継の調査でも明らか（近藤、2021ab））ことから、自身と比較することなく、管理職に様々な役割を担ってもらうことを期待しており、『出る杭』は「伸ばしたい」と考えている傾向が明らかになった。これは母性であると回答した女性経営者が複数いた**のである。
- 自発的に考えて、自ら行動できる優秀な人材（高卒、大卒等の学歴に関係なく）優秀な人材は、大手メーカーに就職してしまうと考えられる。大企業の人材育成ならば、従業員の自主性を優先し、制度を整え、自主性制度を活用する従業員を積極的に支援することで、人材育成が効果的に進むといえるだろう。しかし、中小企業では、自発的に考えて、自ら行動できる質の高い人材を採用することは困難であり、従業員の自主性に任せて、制度を整えて、人材育成を実施するより、会社主導で、労働時間内に、会社が支援をすることによる人材育成の方が効果的であるといえる。これは、大企業の人材育成、男性経営者の人材育成が、従業員の能力を重視して、能力を伸ばす方向で形成されているのに対して、もの、**今回のアンケート調査及びインタビュー調査の企業の多くは、従業員の個性を把握し、見守ることによる人材育成（母性的な人材育成）といえるだろう。そしてこの人材育成が、ものづくり中小企業の女性経営者の人材育成には適している**と、筆者は考える。

5. 「ものづくり中小企業の女性経営者の人材戦略」についての考察

5. 1 大企業と中小企業の人材の質的格差の影響

- 優秀で、自分で考えて行動できる人材は、大企業に採用されてしまう。中小企業が採用できる人材は質的には劣るのが現状である。したがって、素質を見抜き、諦めることなく、粘り強く、育成に取り組むことで、人格形成、つまり人間的な成長を行う必要がある。中小企業の若年層の人材育成は、まさに人格育成、人間力育成であり、技術や技能の習得はその後の取り組みであるといえる。そして、この人格形成において、若手従業員の素質を信じ、諦めずに、粘り強く行うのは母性を持つ女性経営者の特徴であることが、アンケート調査からも、インタビュー調査からも明らかになったといえる。ある経営者は、大企業は会社の資金をかけなくても「自ら動く（学ぶ）」従業員が多いが、中小企業は資金不足から育成に資金をかけられなかったこと、「自ら動く（学ぶ）」従業員が少ないことから会社の支援（OFF-JT）だと従業員の身にならないことが多い。同社でも、資格を重視し、自己申告制を採用しているが、チャレンジする風土になっていない時は育成が進まなかった。ただし、これは性差の問題よりも、大企業と中小企業の規模の格差からくる人材の質的格差に由来するもので、従業員の個性に属する課題と考えられる。またある経営者は、中小企業は、採用できる人材の能力は大企業に比べて劣る。最初のベースが大企業と違うのである。中小企業で採用できる人材、中小企業に入ってくる人材は、学ぶ機会も少なかったし、学ぶやり方が分からない人材も多い。しかし、機会を与えれば目が出る人は少数であるが出てくる。この人の意識と行動が変わることで、変わった人が周りを巻き込んでいく。したがって、企業が『場』を最初に用意する必要がある。
- 中小企業は、大企業に優秀な人材が取られているため、優秀でない人材をどう育てるかが、課題となっている。インタビュー調査に対応していただいた経営者は、若い人材が「この会社に入ったらどれだけ成長するのか」と考えて、人材育成を重視している。

5. 「ものづくり中小企業の女性経営者の人材戦略」についての考察

5. 2 「建前」と「本音」

- 男性経営者は、理想が高く、しかし計画を立てずに、突発的に人材育成を実施するため、現場の反発を受けることが多々あるという。また、男性経営者は、ワンマン経営であり、学びは自発的に、自分のためにするのだから時間外で対応すべきと考える。一方で、女性経営者は、計画を立てて実施し、実を結べばよいと考えている。
- 男性経営者の多くも、「人材育成が最も重要だ」と言う。例えば、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の内閣総理大臣賞を受賞している富士メガネの会長の金井昭雄氏は、「人財教育・育成はまさに私が果たすべく最も中心的な役割です。」と述べている。金井氏は、おそらく実践されているからこそ、内閣総理大臣賞を受賞できている。つまり建前と本音が一致しているが、既存アンケート調査の回答結果は多くの男性経営者の企業は建前と本音が違っていることを示している。一致している企業が少ないからこそ、実践している企業が少ないからこそ、富士メガネは受賞できたのかもしれない。
- 男性経営者は、「形」は整えたから、従業員自ら、時間外で「お前（従業員）ががんばれ」となる。つまり、男性経営者は「形」を作ることを優先する。一方で、**女性経営者は、必要なら会社主導で研修に行かせる（業務指示）。つまり、女性経営者は「実」をとる。**

5. 「ものづくり中小企業の女性経営者の人材戦略」についての考察

5. 3 競争戦略論的な「人材戦略」と経営組織論的な「人財戦略」

- なでしこ会員の経営者の多くは理念経営／経営組織論的経営／日本型又はドイツ型経営を志向しているが、インタビュー調査のある経営者は戦略経営／競争戦略論的経営／米国型経営を志向しているといえ、既存アンケートの回答（男性経営者の回答）と一致することが多かった。
- 経営戦略論は、競争戦略論（ポジショニング学科学派、戦略経営）と経営組織論（ケイパビリティ学派、理念経営）に大別できるが、インタビュー調査対象企業の多くの経営者を中心にものづくりなでしこ会員の経営者の多くは、経営組織論的な人材戦略を（採用・育成・管理）を実践しているといえる。

競争戦略においては、人材を資源（ヒューマン・リソース、ツール）と捉えるのに対して、経営組織論では人材（人財と書くことが多い）は人的資産、いわば財産と捉える。筆者は、経営戦略論の中でも競争戦略論（特に国際戦略経営論）を専門としていることから、タイトルを「人材戦略」としたが、本研究のタイトルは「人財戦略」としても良いといえるだろう。

■ 戦略経営と理念経営の人材（人財）の捉え方

戦略経営（競争論/米国式経営）

人材戦略、HRM（Human Resource Management、人的資源管理）、など

米国型経営：株主第一主義（株主価値の最大化を志向）、短期的かつ急成長志向など

- 人材を経営資源(ヒト)として捉え、管理・運用する考え方

理念経営（組織論/日本式経営）

人財戦略、人的資本経営³⁴など

日本型経営：年功序列、終身雇用、企業内労働組合（+新卒一括採用、社内人財育成）
長期的かつ安定成長志向など

- 経営資源のヒトを人“財”（企業の資産（資本））と捉えて組織運営をする考え方

6. おわりに：女性経営者のものづくり中小企業への本研究成果の活用

- 事業承継の担い手として女性が増えること、今後増えた女性経営者自身の事業承継が問題になることを踏まえて、女性経営者による事業承継を研究テーマとしたのが近藤（2021ab）である。そして、本研究では、女性経営者が増えたことで、女性経営者の特性を活かした人材戦略モデルの構築が必要になると考えて研究テーマを設定した。
- 女性経営者が、男性経営者の人材育成をまとめた研究成果を活用して、自社の人材育成をすると、自身の特性に合わない人材育成をすることになり、矛盾が生じ、結果として人材育成がうまくいかないことが想定される。**例えば、**早稲田大学ビジネススクール教授の入山章栄氏は、「「人財戦略」のための課題は「人材の育成・成長」「成長のためのモチベーションづくり」「内発的動機の醸成」「企業文化の醸成」の4つ」と述べており、この考えは本稿と大きな相違はない（つまり、男女の性差は大きく影響しないといえる）。**しかし、**人材（人財）戦略を実施するための戦術レベルや作戦レベル、戦闘レベルでは、男性経営者と女性経営者ではその特性から相違があることが本研究結果から浮かび上がった。**その意味において、本研究は、女性経営者の人材育成に焦点を当てており、女性経営者がますます増える今後においてより重要度を増す研究成果といえる。インタビュー調査ではある経営者から、先代経営者（男性、父親）は典型的なトップダウン型の男性経営者であるという。同氏からは、「このアンケート結果について『やっぱり』という感想である」との言葉をいただいた。また、「アンケート結果をから自分たちがやってきたことが間違いでなかったという『安心感』を得た」との言葉もいただいた。
- 先行研究を振り返ると、ものづくり中小企業の男性経営者の人材戦略が、現在の中小企業の人材戦略として研究成果としてまとめられ、発表されていることが多い。女性経営者がこれらの研究成果を学べば、違和感を覚えることが多く、さらに女性経営者に向かない人材戦略を採用してしまい、人材戦略に失敗する可能性もありえる。**本研究が、女性経営者のための「ものづくり中小企業の女性経営者の人材戦略モデル」の一部を明らかにできたことで、女性経営者にとっての人材戦略の指針となることを期待している。**