

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—
 Building a Human Resource Strategy Model for Female Managers in Manufacturing
 Small and Medium-sized Enterprises:
 Empirical Study from Mixed Approach based on Questionnaire Survey and Interview
 Survey

近藤 信一*
 Shinichi Kondo

***** 目 次 *****

1. 全体研究テーマと研究方法
2. 個別研究テーマ（本稿）と研究方法
3. アンケート調査結果に対するインタビュー調査による要因分析
4. インタビュー調査によるアンケート調査全体の考察
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
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

1. 全体研究テーマと研究方法

1.1 研究テーマの設定

筆者は、研究チーム（メンバーは、筆者の他に三好純矢氏（岩手県立大学総合政策学部・准教授）、小久保欣哉氏（二松学舎大学国際政治経済学部・教授）、加藤秋人氏（会津大学短期大学部・准教授））を組み、「女性の特性を活かした経営戦略モデルの構築」を研究課題として研究活動を行っており¹、本稿の成果は中でもものづくり中小企業の女性経営者に焦点を当てた「女性の特性を活かした女性経営者の経営戦略モデルの構築」の一環として、全社戦略²である人材戦略において女性経営者の経営戦略上の特性を抽出することを狙ったものである。

本研究課題では、女性経営者が活躍している企業の全社戦略、女性従業員が活躍している業界や事業の事業戦略や機能戦略について、インタビュー調査（定性的）やアンケート

* 岩手県立大学 総合政策学部 教授、機械振興協会 経済研究所 特任フェロー

¹ 岩手県立大学令和5年度全学競争研究費「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」（研究代表者は三好純矢氏、期間は令和5年度から3年間）。

² 全社戦略とは、企業としての共通の方針や方向性を表すもので、企業戦略や成長戦略などとも呼ばれる。

調査（定量的）をデータ収集手法とする実証研究を実施し、男性経営者や男性従業員に向けた実態調査との比較分析、アンケート調査結果の統計的分析などを行う。これらの分析と考察により、全社戦略レベルと事業戦略レベルでの「女性の特性を活かした女性経営者の経営戦略モデル」の構築を行い、事業戦略レベルと機能戦略レベルでの「女性の特性を活かした女性従業員の経営戦略モデル」の構築を行い、両モデルを統合し「女性の特性を活かした経営戦略モデル」の構築を行い、経営戦略論に女性の特性を戦略的に組み込む科学的根拠を見出す（図表1参照）。

1.2 研究テーマに関する背景

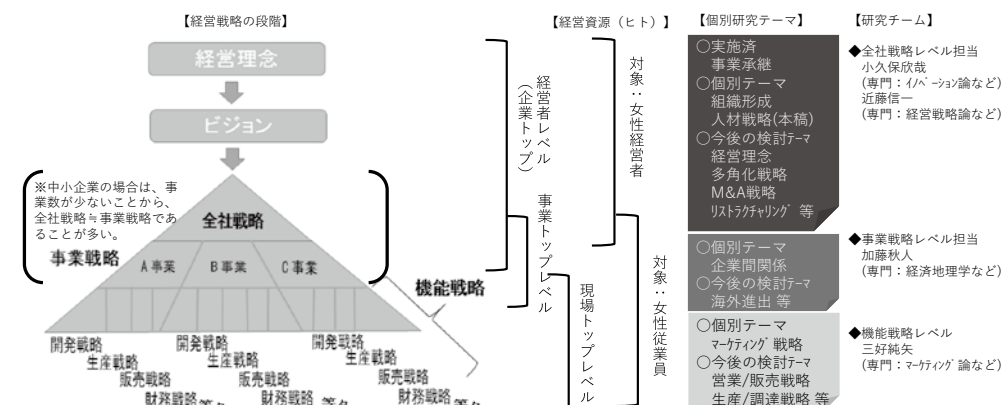
女性経営者の増加、働く女性の増加により、男性社会であった経営者の社会も、また企業社会も、変化しつつある。全国的には「女性活躍推進法」が2015年9月に施行され、地方、例えば岩手県も「女性就業促進部会」が2021年3月に「提言書～男女ともに働きやすい職場環境づくりを目指して」とする提言書を発表している。本提言書では、女性登用促進の必要性が記されており、課題として経営者における女性活躍の必要性の認識が全体に低いことが指摘されている。そして、男性中心の企業文化や企業風土の変革に向けて、経営層や管理職層の意識改革が不十分であることが指摘されている。

企業は女性の進出と活躍によって変化しつつあるこの社会的環境（外部環境）の変化に影響を与えることはできない。経営戦略論において、経営者の役割とは外部環境を的確に把握し、自社の内部環境（経営資源）と照らし合わせて、適切な戦略を選択し、適切に実行することが最大の役割である。したがって、企業は、この変化しつつある外部環境に対して、内部資源（経営資源の一つである「ヒト」(女性経営者と女性従業員)）をどのように戦略的に活用していくべきか、新しい経営戦略モデルの構築が求められており、このモデルの構築と科学的根拠の発見が本研究課題の研究目的である。

1.3 全体研究テーマに関する先行研究：国内外の研究動向と本研究の位置づけ

先行研究（鹿住倫世（2022）³、同（2018）⁴等）では、経営シーンの中で起業では女性

図表1 本研究課題の研究概念図



出所) 筆者作成

の特性は無く、男性と性差は無いという。しかし、起業についてはスタートアップ（起業家）として男女に性差は無いと感じているが、EXIT（出口戦略）など起業後の経営戦略には男女の性差が出ると考えていると言及されている。したがって、様々な経営シーンによって男女の性差が有る（影響が大きい）場面、無い（影響が少ない）場面があるといえる。本研究課題は、性差に焦点を当て、様々な個別の経営シーンにおいて実証研究を行い、実証研究の積み重ねから、性差の特性を活かした経営戦略モデルがあると仮説を立てている点に学術的独自性と創造性がある。

先行研究として、米国では個人情報取り扱いが厳しいため、女性経営者のいる企業（例えば、取締役女性がいる企業）をIRから抽出して、企業業績（財務諸表）との相関関係を統計学的手法により定量的な把握を試みている論文（定量研究）が多い（例えば、Ahern, K.R. and Kittmar, A. K., 2012⁵, Bear, S., et al., 2010⁶, Carter, D. A., et al., 2010⁷, Adams, R. and Ferreira, D., 2008⁸ 等がある）。しかしながら、企業経営において経営者レベルや従業員レベルで女性の特性を活かされているかは、学歴や地域特性などの社会的な属性や個人的な属性・背景（いわゆるキャリアパス）によるところも多いため、個人情報を含めたインタビュー調査など定性的なデータ収集と分析が向いているといえる（定性研究）。したがって、当該研究は日本の経営学（経営戦略論）の特徴、かつ強みといえる事例研究の積み重ねからの理論構築型研究（Grounded Theory Approach）が研究アプローチとして最適であると考えた。

国内の先行研究、特に経営戦略論分野の先行研究においては、女性の起業についての研究（研究課題名「女性の起業におけるやり甲斐、生き甲斐、働き甲斐と政策的支援のあり方に関する研究」（研究代表者：鹿住倫世、19K01810、基盤研究(C)）がある（前述の鹿住倫世（2022）、同（2018）等）。本研究は、女性の特性を起業という場面に絞り、質的及び量的な国際比較調査によって明らかにしている。また、女性リーダーのアントレプレナーシップについての研究（研究課題名「人間志向の起業家精神」と女性リーダーの役割」（研究代表者：加藤敦、18K01821、基盤研究(C)）がある。本研究は、女性のリーダーシップ養成と起業家精神発揮に関して、海外学術雑誌を中心とした理論的研究と実証研究をサーベイしている。しかし、国内の先行研究において、経営資源の一つである「ヒト」に包括

³ 鹿住倫世（2022）「「見えない」女性起業家に光を当てる：マイノリティーからの脱却と事業創造」『一橋ビジネスレビュー』69(4)、pp. 6-19、一橋大学イノベーション研究センター編

⁴ 鹿住倫世（2018）「分科会報告 起業家的スキルと人的資本」『商工金融』68(12)、pp. 39-43、商工総合研究所

⁵ Ahern, K.R. and Dittmar, A.K. (2012) The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127, 137-197.

⁶ Stephen Bear, and Noushi Rahman, and Corinne Post. (2010) The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221

⁷ Carter, D.A., et al. (2010) The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*.

⁸ Renée B. Adam, and Daniel Ferreira. (2008) Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 2009, vol. 94, issue 2, 291-309

的に着目して、その男女の特性、いわゆる性差により企業経営にどのような影響を受けるのか、さらには性差を活用した経営戦略モデルを目的とした研究は調べた限りないといえる。

以上のことから本研究は、経営戦略論における新たな視座を提示する学術的な貢献に加え、わが国の女性活躍推進政策に大きな貢献を果たすことから社会的な貢献が高いといえる。

1.4 個別研究テーマの設定と研究体制の構築

本研究課題では、研究メンバーの個別研究テーマについて、中小企業を中心とした実証研究を行い、研究成果を統合し、「女性の特性を活かした経営戦略モデルの構築」を行う。

本研究課題の実施に向けて、全社戦略領域の個別テーマを担当する研究分担者の近藤と小久保、事業戦略領域の個別テーマを担当する研究分担者の加藤、機能戦略領域の個別テーマを担当する研究代表者の三好で、研究チームを構築した。企業の各戦略領域において各自が個別テーマに取り組むとともに、研究チーム内で緊密な連携体制を構築し、各自の個別テーマの研究成果を共有し、多角的な分析を実施することで、「女性の特性を活かした経営戦略モデル」の構築を行う。

本研究課題の実施に際して、ものづくり中小企業の全国的な女性経営者団体「一般社団法人ものづくりなでしこ」と、研究フィールドの提供（アンケート調査やインタビュー調査などへの協力）や研究成果の還元などで包括的な提携（共同研究に関する契約）を結んでいる（2023年10月）。

2. 個別研究テーマ（本稿）と研究方法

2.1 研究テーマの設定

筆者は研究チームにおいて全社戦略を担うが、全社戦略の中で個別研究テーマとして「人材戦略」を本稿では取り上げることにした。人材戦略を個別研究テーマとして取り上げる理由は、人材戦略が企業の持続的な成長と競争力の源泉であり、経営（企業）理念と企業目標（ビジョン）に沿って、適切な人材を確保し、育成し、適切な位置に配置することに戦略の核心があるとともに、その戦略の選択と実行において、男性経営者と女性経営者で性差が存在し、女性の特性を生かせる戦略分野であると考えた（仮説）からである。

2.2 本稿の研究テーマに関する先行研究調査

人材戦略（人財戦略、HRM（人的資源管理）⁹）－人材の採用、人材の育成と教育、人材の管理と昇進など－については、従業員個人に対するもの（能力開発など）と、企業組織全体を対象としたもの（組織学習など）、に分けることができる。そして、大企業の人材戦略と中小企業の人材戦略と、企業の規模で分けることができる。個人に対する人材育

⁹ HRMとは、Human Resource Managementの略称で、人的資源管理と訳され、人材を経営資源として捉え、有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用することを意味する。具体的には企業戦略を実現するために必要な人的資源の需要を予測し、予測に基づいた採用、教育・育成、配置を行う。さらに配置した人材を動機付けていくための人事制度も含まれる。

成の研究としては、従業員の学習意欲の向上など感情論や意識論、例えばモチベーション論、などがある。また、管理と昇進については、管理職のリーダーシップ論やマネジメント論がある。組織に対する学習としては、組織学習の観点から、企業風土に関する研究が多いといえる。以下では、近年の出版物から先行研究を示したい。

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2020)¹⁰では、人材こそ競争優位の源泉として、P&G、マイクロソフト、さらにネットフリックスなど新興企業の急成長する強い企業が、優秀な人材を採用し、育成する方法についての論文が集約されており、激変する環境に適合する最新の人材育成・人事戦略が提案されている。増田 (2024)では、日本に特徴的なメンバーシップ型雇用やゼネラリスト養成のメカニズムや課題を実証的に分析し、日本の人材開発・能力開発の進化を見据えて論じている¹¹。関野 (2024)では、人材の「採用」と「育成」に焦点を当てて、採用活動における人材獲得への実践術と実行すべき管理職育成の手法について、事例を基に実務的に述べている¹²。大嶋 (2024)では、タレントマネジメント論・リーダーシップ研究・リーダーシップ開発論の先行研究を踏まえて、次世代経営リーダー育成の展開と課題について、次世代経営リーダー育成について事例を踏まえた実証研究を行っている¹³。

このように2024年だけでも多くの人材戦略（人財戦略、HRM）に関する出版がなされており、企業経営において国内外で当該分野は古くて新しい分野であることは明白である。

そして、女性活躍推進が叫ばれる中で、政府は女性管理職の割合が2020年代の可能な限り早期に30%程度となることを目指しており、例えば女性管理職の育成・登用に関する調査¹⁴は複数あるものの、調査対象は女性経営者ではない。従業員視線でのアンケート調査となっている。経営資源の「ヒト」（経営者と従業員）として、女性の従業員に焦点を当てている調査研究は複数あるものの、女性の経営者に焦点を絞って調査研究しているものは見受けられない。つまり、女性活躍推進法のもと従業員としての女性が活躍できるような人材戦略の研究はあるものの、女性経営者の視点からの人材戦略の研究成果は殆どないといえる。

上記のようにいずれの場合においても、女性の経営者をターゲットとした対象とした論考は、筆者が探した限りにおいて見つからないことから、本研究の学術的な意義があるといえる。

¹⁰ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (2020)『人材育成・人事の教科書—ハーバード・ビジネス・レビューHR 論文ベスト11』ダイヤモンド社

¹¹ 増田昌幸 (2024)『ゼネラリストの人材育成・能力開発—メンバーシップ型雇用におけるゼネラリスト養成の課題』中央経済社

¹² 関野吉記 (2024)『管理職のチカラ—採用も、業績も、人材育成で変わる』プレジデント社

¹³ 大嶋淳俊 (2024)『次世代経営リーダー育成—経営人材創出モデルの探究』学文社

¹⁴ 米村紀美・鈴木陽子・野田鈴子・矢島洋子 (2024)「レポート 女性管理職の育成・登用に関する調査概要～非管理職層の昇進意欲の実態～」三菱UFJリサーチ&コンサルティング、(株)帝国データバンク情報統括部「女性登用に対する企業の意識調査 (2024年)」TDB Business View、2024年8月23日など。

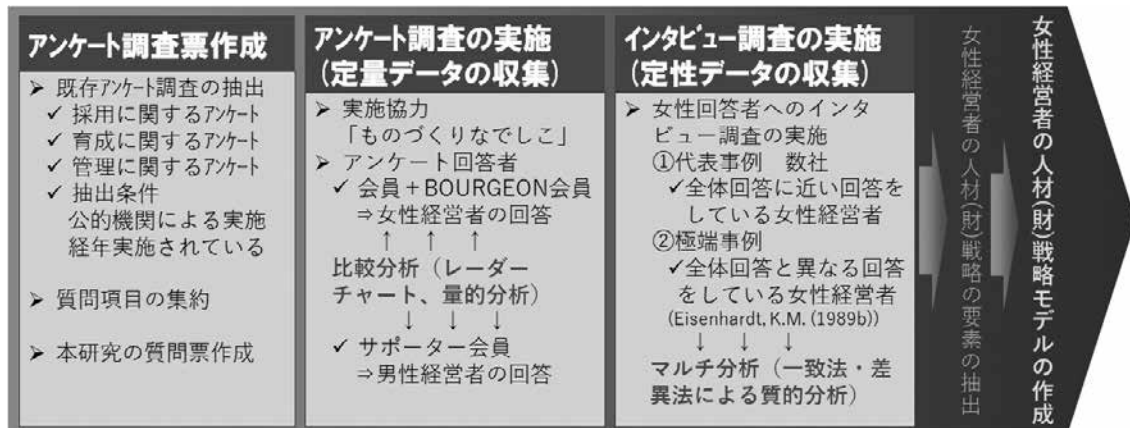
2.3 研究方法

「ものづくり中小企業における女性経営者の人材戦略」に関して実態調査を進めるうえでの研究方法として、本稿ではアンケート調査による量的調査とインタビュー調査による質的調査の両方を行う Mixed（混合的）¹⁵ アプローチを採用した（図表2参照）。

Mixed（混合的）アプローチを採用した理由は、今回のアンケート調査は3本と質問項目が多く、回答完遂率を上げるため、回答者の負担を考えて自由回答（記述式）を無くし、単一回答や複数回答を多用した構造化調査で実施した。そのため、アンケートの質問項目（原因）と回答（結果）に対して相関関係しか把握できず、その原因について把握することができない。つまり、因果関係が把握できない。したがって、「人材の採用」「人材の育成・教育」「人材の管理・昇進」という3本のアンケート調査から定量データを収集するとともに、人材戦略の決定権者である経営者（本研究では女性経営者）に対して半構造化のインタビュー調査¹⁶を実施し、定性データを収集することで、定量と定性の両面から多面的に分析し、考察して明らかにすることで、質問項目と回答の因果関係を明らかにする。さらに、アンケート調査の回答結果に加えて、半構造化インタビュー調査でその原因を追跡調査することで、アンケート項目一つ一つを結びつけ、質問項目間の関連性を把握することも狙いである。

なお、アンケート調査とその回答、回答結果の分析と考察（相関関係）については、近

図表2 本稿の研究概念図



注) 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く、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。

出所) 筆者作成

¹⁵ 2007年に創刊された Journal of Mixed Methods Research によると mixed methods research とは、ひとつの研究又は調査の中で、量的アプローチと質的アプローチの両方を用いてデータ収集と分析を行い、結果を統合して推論を導くという研究方法である、と定義されている。(樋口倫代 (2011)「現場からの発信手段としての混合研究法—量的アプローチと質的アプローチの併用」『国際保健医療』26巻2号、pp. 107-117、日本国際保健医療学会)

¹⁶ 調査目的に合わせて事前に大まかな質問を用意しておき、調査対象者の回答に応じてさらに詳細に尋ねていく簡易な質的調査法で、質問内容を重ねたり、深掘りしたりすることができるインタビューの形式である。

藤 (2024)¹⁷ を参照願いたい。

2.4 質的調査：半構造化インタビュー調査の概要

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。インタビュー調査先一覧については、図表3を参照願いたい。

インタビュー調査の方法としては、アンケート調査3本の質問項目について、既存アンケート調査（主に男性経営者が回答と推定）の回答と今回アンケート調査（主に女性経営者が回答と推計）を比較分析し（近藤、2024）、相違がみられた質問項目について、経営者に対して半構造化インタビュー調査によって実態調査を実施した。半構造化インタビュー調査を採用した理由は、人材戦略という全社戦略に関わる戦略であり、最終決定権を持つのは多くの中小企業の場合は経営者であり、人材戦略について定型はなく、個別企業毎、つまり経営者によって基本的考え方や取り組み方法が異なるからである。

本研究では、量的調査と質的調査による実態調査を分析・考察することで、女性経営者の特性を生かした人材戦略の特徴を明らかにしていきたいと考えている（研究目的）。

本稿では、今回アンケート調査の結果と、既存アンケート調査結果を比較分析することにより、ものづくり中小企業の女性経営者の人材戦略に関する意識や経営行動の特異点を

図表3 インタビュー調査実施先一覧

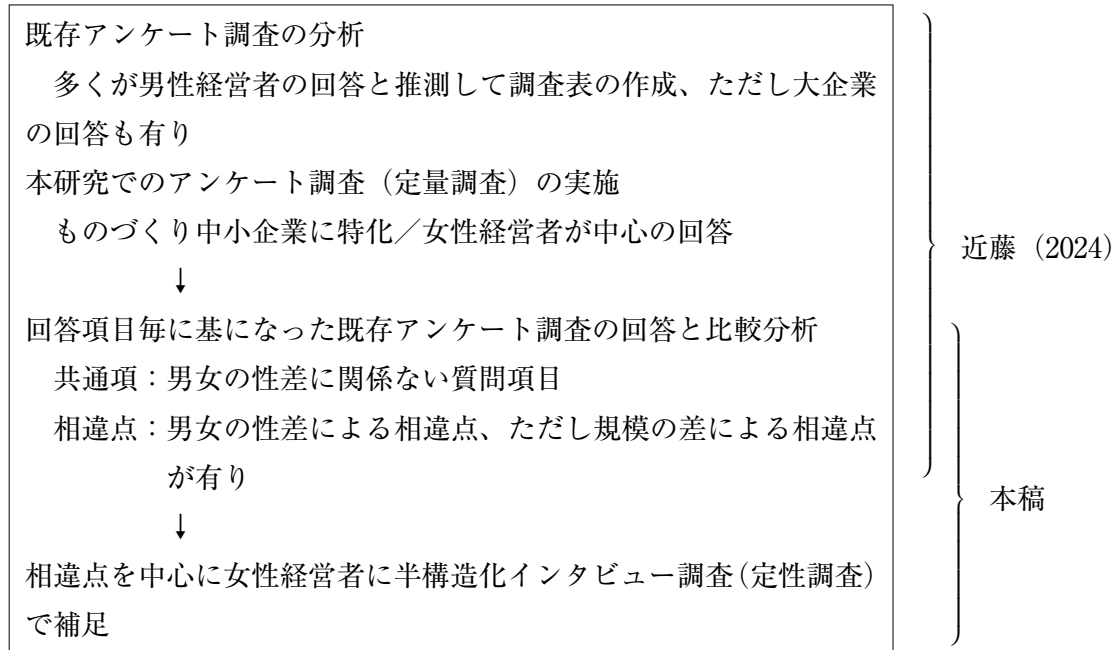
企業名	小松ばね工業(株)	ディンク(株)	(株)ミューテック35	新熱工業(株)
本社所在地	東京都大田区	大阪府八尾市	東京都日野市	茨城県ひたちなか市
資本金	100,000 千円	10,000 千円	17,000 千円	30,000 千円
従業員数	44 人	11 人	21 人	55 人
主業種名	金属製スプリング製造業	化学機械・同装置製造業	アルミ・同合金プレス製品製造業	その他の民生用電気機械器具製造業
インタビュー調査日時	2024年10月10日	2024年10月7日	2024年10月11日	2024年11月5日
インタビュー調査形式	対面	対面	対面	対面
企業名	(株)西野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

¹⁷ 近藤信一 (2024) 「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—独自アンケート調査の実施と回答結果からの考察—」 機械振興協会経済研究所小論文 No.4 (2024 年 11 月)。

抽出すること（相関関係の把握）ができる。そして、この特異点にフォーカスして追加的なインタビュー調査を行い、定性データを収集することで、その内容をよりの確に把握すること（因果関係の把握）ができると考えている。

■本稿の研究の流れ



3. アンケート調査結果に対するインタビュー調査による要因分析

以下では、アンケート質問項目に対するインタビュー調査内容と考察を紹介していく¹⁸。なお、インタビュー調査の個別事例については、人材戦略という企業の最重要項目であり、各企業の従業員¹⁹（個別と全体）に対する経営者の考えや評価も語られていることから、紹介はしない。そのため、インタビュー調査内容の確認を行っておらず、筆者の責任において分析結果のみを紹介することを、インタビュー調査対象の経営者全員から了解を得ている。

¹⁸ 本稿では、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、③ ChatGPT にインプット、という手順である。その上で、分析結果に対して、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（柏村祐（2004）「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…

…

…

¹⁹ 日本では、一般的に「社員」を会社の従業員と指すことが多く、インタビュー調査でも多くの経営者が従業員を指して「社員」と言っていた。しかし、会社法での「社員」とは、会社に出資した者のことを指し、株式会社では株主のことを指す。会社法での「従業員」とは、会社との間で契約（特に労働契約）を結んだ者を指す。したがって、経営学では「社員」と「従業員」は区別して使用されるため、本稿ではインタビュー調査データの「社員」を「従業員」に置き換えて記述する。

3.1 要因分析：①「採用」に関するアンケート調査の質問項目別要因分析

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。」では、どちらの調査も採用に苦戦はしているものの、既存アンケート調査（男性経営者中心、以下略）よりも今回アンケート調査（女性経営者中心、以下略）の方が程度は『まし』といえる。インタビュー調査では、ここ数年の採用状況は企業によって異なるが、複数の企業ではダイバーシティを推進し、特に向上心がある女性を積極的に採用している。これにより、現場の活性化や意欲的な職場環境の形成に成功している。ある企業では、「コロナ禍以前から、ダイバーシティな組織を目指してきている。」という。

同じく「②今後採用を広げたい人材について」では、今回アンケート調査の方が「女性」、そして「外国人」の採用が多い。インタビュー調査では、インタビューした企業の多くは、向上心や行動力のある人材を、性別に関係なく積極的に採用を進めている。性別や国籍にこだわらず、多様な人材を採用したいという企業が多いが、女性、特に女性の現場作業者を増やす傾向が強い。女性は効率的で生産性が高いと評価され、特に共働きの主婦や細かい作業に適した女性が積極的に採用されている。ある企業では、現場の作業でも仕事内容によっては、例えば検査や選別、梱包などは、女性に向いているといえ、作業内容で女性の活用を決めているという。また、ある企業では、女性、特に主婦で共働きをしている女性を評価しているという。「共働きの主婦は、家庭の中で自分の時間を確保するために、効率を考えて頑張っている。共働きの主婦は、時間に追われているので、時間の使い方が上手い。それが生産性向上や業務効率向上など仕事にも反映される。」という。家庭での家事の段取りは仕事での段取りと同じであり、日常の中で訓練されているといえる。

同じく「③求める人材像について」（複数回答、3つまで）では、誠実かつ真面目な人柄、前向きで行動力がある人材が多くなっている。インタビュー調査から求める人材像は、「真面目で誠実な人柄を持ち、前向きな考え方や行動力を兼ね備えた人材」である。具体的には、チャレンジ精神を持ち、失敗を恐れず試行錯誤できる意欲があり、自らの成長と企業の変革に積極的に貢献できることが求められている。また、コミュニケーション能力を活かし、チームや組織全体で学び合い、変化に適応できる柔軟性も重視されている。さらに、誠実さを基盤に、企業の目標達成に向けて主体的に行動する姿勢が期待されている。ある経営者は、「前向きな考え方ができる」については、試行錯誤して成長していく人材が欲しいと考えている。変化が激しい時代だからこそ、チャレンジする、チャレンジできる人材が欲しいと考えている。その結果、企業全体のレベルを上げていきたいという。またある経営者は、経営者の新しい話（新しい取り組み（新しい仕事やアイデア））に「乗ってくる」「乗り気である」人材が欲しいと考えている。別のある経営者は、「前向きな考えで、失敗してもいいので、新しいことをして欲しい」という。一方で、男性経営者は、失敗することを嫌い、前向き過ぎてコントロールできないことを嫌うのではないかと考えられる。男性経営者は、前向きな人・尖っている人、いわゆる「出る杭」を嫌うという。男性は、年功序列を重視し、「和」を重視する傾向があると感じている。そして、この男性の傾向は、地域性（都市部、特に東京では少ない）もある、つまり地方部の男性の傾向と感じている

という²⁰。男性経営者は、自身を超える能力を持つ人（従業員）を嫌う傾向が有るが、女性経営者は自身を超える能力を持つ人に対して誇りを感じるという。また、ある経営者は、傾向として女性の方が、前向き志向でチャレンジ志向であるという。

同じく「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。」（複数回答）では、従業員の作業負担の軽減／業務負担の軽減は低いものの、一方で情報共有／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くなっている。インタビュー調査では、人材定着のために、社内コミュニケーションの強化と働きやすい環境の整備を重視している。普段からの交流も組み合わせ、従業員一人一人を尊重する風土を作っている。また、従業員満足度調査を活用して要望を把握し、特に女性従業員のニーズに寄り添い、共感を基盤とした環境づくりを進めている。さらに、職場環境を整備し、意識向上を図ることで、従業員が安心して働ける環境を提供している。ある経営者は、女性経営者は「人間性を訴求することが多い」のではないかと。女性経営者の方が、共感・仲間作りを意識しており、企業を「仲間と過ごす場所」として捉えているといえる。

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。」（複数回答）では、人材不足対策に性差はあまり感じられない結果となった。インタビュー調査では人材不足への対策として、「気持ちのいい職場」と「仕事が認められる職場」を作ることが重視されている。制度の整備だけでなく、従業員一人一人の「心」に入り込み、当たり前と思われている努力や成果をしっかりと評価し、認め合い、褒め合う企業文化を醸成することを重視している。これにより、従業員が職場に愛着を持ち、業務に熱心に取り組む姿勢を育むことを目指している。ある経営者は、制度だけでは、人（従業員）に入り込んでいない。人の「心」に入り込んでいくことが必要であり、母性と父性の違いと感じている。共働きの女性は家庭では評価されることが少ないと思われ、職場で「こういうところがあなたは凄い」など見えにくいところ、当たり前だと思っているところを評価されると、従業員は自社の中に入り込んでくる（業務に熱心になる等）。つまり、認め合う、褒めあう企業文化が必要であるという。

同じく「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。」（複数回答）では、既存アンケート調査は「人材採用を強化」するのに対して、今回アンケート調査では「既存従業員の教育と能力向上」「モチベーション向上と処遇見直し」が多く、生産性の向上や意欲の向上で対応を考えていることが分かる。インタビュー調査では人材不足への組織的対応として、「採用」「効率化」「教育」の三本柱を軸に取り組んでいる。既存従業員の教育と能力向上を重視し、特に次世代の管理職候補の育成に注力している。また、IT化による業務効率化を推進するとともに、モチベーションを高めるための組織づくりを進めてい

²⁰ 今回のアンケート調査では、回答者の属性として本社所在地の回答を得ている（都市部（首都圏・関西圏・中京圏）か、地方部（三大都市圏以外）か）が、回答数が少なかったためクロス集計は行っていない。

る。さらに、限られた人材を適材適所で活用し、団結できる職場環境を構築することを重要視している。一方で、採用では、地元人材を含む多様な人材確保に注力し、魅力ある企業づくりを目指すことで、採用力を高める好循環を目指している。ある経営者は、採用しても「いい人」が来るとは思っていないという。自社の従業員は「仲間」であり、切り捨てるのではなく「何とか使えないか」と考え、隠れた能力がある可能性を信じて、やるだけのことをやってみる、という。そして教育にトライする際も、「できないところには目を瞑る」ことで、可能性を信じてトライする必要があるという。またある経営者は、「魅力ある企業」—地域の人材が同社に入ったら安心する企業、自身が向上する会社—を目指して、“いい企業”作りを行ってきている。そして、地元で定着したい人材、地元で活躍したい人材を採用していることから、人材は新卒・中途採用といずれも不足していないという。

3.2 要因分析：②「育成・教育」に関するアンケート調査の質問項目別要因分析

1. 人材育成の現状と課題について、「①人材育成施策の環境変化への対応状況について」では、人材育成への対応状況に性差は見られなかった。しかし、同じく「②対応が必要となっている要因について」では、今回のアンケート調査においては、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。インタビュー調査では人材育成の現状と課題に対する対応が必要な要因として、「社会人としての基礎教育の不足」と「若手従業員への意識形成の必要性」が挙げられる。複数の企業では、ダイバーシティやグローバル化に自然と対応してきたためそれを課題として捉えることはなく、むしろ基礎的な社会常識や仕事への意識を育てる教育が重要と考えている。特に、能力はあっても社会人としての素養が不足している人材への対応経験から、基礎教育に力を入れている。ある経営者は、ダイバーシティ経営については、女性経営者として意識して取り組んではいないという。また、ダイバーシティは意識して取り組むものではないと考えている。またある経営者は、同社は、ダイバーシティ経営に、当たり前（意識せず）に取り組んできているという。意識して取り組んだわけではなく『自然に取り入れて』『意識せずに取り組んできた』のである。一方で、男性経営者は、『意識的に取り組む』傾向があるという。さらにある経営者は、ダイバーシティは、「課題」として取り組むものではない、同社では従前から意識せずに取り組んでいたため「課題」として認識してきていない、という。

同じく「③人材育成施策の見直しについて」では、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くなった。インタビュー調査では人材育成施策の見直しについて、「長期的視点での仕組みづくり」と「部分的かつ焦点を絞った強化」を軸に、継続的な取り組みを行うべきとの考えが多かった。人材育成では「人は変えられない」という前提のもと、自発的に学ばなくても成長できる仕組みを構築し、基本的な人格形成や行動改善を重視している。また、気づき、考え、行動する人材を育成し、個々の成長を企業の成長に結びつける方針を採用している。一方で、ITなど外部環境の

変化に対応するための見直しも必要とされている。インタビュー調査企業では、女性経営者ならでのマルチタスク型の取り組みにより、多方面での改善を同時進行することで、人材育成を効率的に進めているのが特徴といえる。ある経営者は、「常に10年後のことを考えて、採用と育成を繰り返している」という。こう考えている女性経営者は多いと感じている。またある経営者は、人材育成を長きにわたって重要視してきているため、施策を見直す必要はないという。見直すべきところはないが、経営指針と行動規範が一致しているかは問題である（現状は一致している）。

2. 従業員の自律的なキャリア形成に向けた取り組みについて、「①従業員のキャリア形成の現状について」では、今回のアンケート調査においては「会社主導」でないと回答した企業が多くなっている。インタビュー調査では従業員のキャリア形成について、トップダウン型からボトムアップ型へと移行し、従業員主体の取り組みを重視する方針に変化している。これにより、以前（先代経営者時代、男性経営者であることが多い）の「やらされ感」や「他人事」の意識を改善し、組織全体でキャリア形成を支える体制を構築している。ある経営者は、男性経営者（先代）は理想が高いが、女性経営者（当代）は理想を掲げておらず、問題に直面すると一つ一つずつ（STEP by STEPで）解決していくため、現状では「困っていない」のだという。男性経営者は理想を高くして、従業員に「押し付ける」が、女性経営者はいつも課題が無い状態であり、それは従業員が働きやすいことをメインに考えているからである。

同じく「②従業員のキャリア形成に向けた今後の方針について」では、前問「①従業員のキャリア形成の現状について」で「会社主導でない」との回答が多く、従業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いことと関連して「会社は積極的に関与する」と回答した企業は少なくなっている。インタビュー調査では従業員のキャリア形成に向けた今後の方針について、現場を尊重し、現場幹部層がやりたいことの障害を取り除くことで主体性を促し、コミュニケーションを重視して目標を共有する体制を整えることを重視している。ある経営者は、先代（男性経営者）はトップダウン型であり率先して動いて引っ張っていたが、当代（女性経営者）は技術・技能が分からないため、現場を尊重しているという。先代の時代は、トップダウン型であったため、コミュニケーションが社内で出来ておらず、部署内の不満や個人の不満がたまり、社内が荒れた雰囲気だったという。そこで、当代の時代ではコミュニケーションを重要視し、その手段として会議体（制度）を作るとともに、日常からコミュニケーションをとることで目標合わせを行うようにしてきている。

同じく「③支援の強化が最も必要な対象層について」では、既存のアンケート調査では、「若年層」と「中堅層」を支援の強化が必要な対象としているのに対して、今回のアンケート調査では「若年層」と「中堅層」、いわば若手とともに、「ミドル管理職層」にも期待している。インタビュー調査では従業員のキャリア形成において支援強化が最も必要な対象として、「ミドル管理職層」を挙げる経営者が多かった。この層は組織を支える中核として期待され、業務管理や若手育成の役割を担う必要がある。特に、女性経営者の下では、

ミドル層の「重み」が組織バランスの維持に重要な役割を果たすといえる。しかし、ものづくり中小企業ではこの層は業務に偏りがちで、管理能力や社外対応力が不足していることが課題といえる。支援策としては、管理職としてのスキル向上やリスクリングを促し、新しい事柄への挑戦や若手の牽引役を担うことが求められている。ある経営者は、ある程度の年齢層の“落ち着いた”男性従業員の存在が『重み』として発揮され、組織のバランスとして『重み』の役割を果たすという。組織が『繊細になる』とは、女性がトップの場合は、「下（従業員）」から見ると、トップの判断がトップは好き嫌いで判断（感情による判断）していなくても、好き嫌いで判断と受け止められがちになってしまうという。女性トップが言わなくても、ミドル管理職層に重みのある男性が言うことで、業務としてフラットに組織内に伝わることもあるという。一方で、男性経営者の場合は、このミドル管理職層を自身で兼ねることが出来ると考えられる。またある経営者は、中小企業、特にものづくり中小企業は、管理職のレベルが低い。それは、ミドル層が職人であるため、管理ではなく、職人としての仕事がしたいため、現場の管理が怠りがちになり、現場の業務に取り組みがちだからであるという。ものづくり中小企業では、ミドル管理職、特に現場の管理職は職人であるため、モノづくりのレベルは高いものの、管理面ではレベルが低く、ミドルの職人がいることは、モノづくり面では強みであるが、組織面では弱みであるといえる。さらにある経営者は、女性経営者、特に現場経験のない経営者は一人で経営することはできないため、各部署で頼りになる、任せられる幹部層（ミドル管理職）が欲しいのだという。一方で、男性経営者、特に現場経験のある経営者は、ミドル管理職の役割を自身で兼ねることが出来るため、経営全般を一人で出来るのだという。

同じく「⑤従業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」は、今回のアンケート調査では前問「②従業員のキャリア形成に向けた今後の方針について」で、企業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。インタビュー調査では従業員本人の意向を重視する施策として、社内インターンシップ制度の導入や副業制度を活用し、自発的なキャリア形成を支援している。これにより、スペシャリストからゼネラリストへの段階的な育成を目指している。また、前向きに行動できる人材の育成・還元を進めるために、成果に応じたインセンティブ制度も一部導入している。しかし、複数の経営者は、従業員の自発性が低いとの課題を認識しており、経営者自身が育成に積極的に関与する必要性を感じている。またある経営者は、従業員自身に、キャリア形成のモチベーションが高くないと感じている。裏では打診しているが、従業員から「色よい返事は返ってこない」という。したがって、社内外の制度に期待をしていないわけではないが、「経営者自身で育成をするしかない」と腹をくくっているという。ある経営者は、中小企業の人材では、個人の能力に大企業の人材と差があり、言われたことしかしなく、自発的に勉強しないため、制度を与えても『無駄』であると感じている。加えて、経営者が「やれ」と言っても、真剣にこなしていこうという人材は少ないともいう。

3. 能力開発に向けた取組みについて、「従業員の能力開発（OFF-JT や自己啓発）の

方針について」では、従業員の能力開発には、自発的なプログラムも、企業の指示で受講するものも拡大させ、積極的な能力開発を行うとの回答が多い。インタビュー調査では従業員の能力開発について、女性経営者は「実を取る」方針で、必要性を判断した制度や研修を提案し、選定した従業員を積極的に社外研修に参加させている。一方で、男性経営者は制度を整えるだけで、実施は従業員の自主性に任せる傾向がある。インタビュー調査企業では、従業員の自発性が乏しい中小企業の特徴を踏まえ、会社主導で取り組む必要性を認識しているが、資源の限界や無理強いによる逆効果への配慮も課題となっている。ある経営者は、従業員が自ら調べて受講したい研修は、受講させるようにしている。しかし、従業員は、「自発的には動かない」と感じている。なお、「自発的」の程度に、女性従業員と男性従業員に差は基本的に無いという。ただし、一部に女性従業員の方が自発的と感じることもあるという。またある経営者は、社外の研修は「会社で指示しないと行かない」ため、会社で行かせる人材を選んで行かせることが多いという。しかし、社外の研修に行かせたいが、無理に行かせるとハラスメントになりかねず、逆効果でもあるという。

4. **人材育成に向けた環境整備について、「①従業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」**では、今回のアンケート調査では「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といえる。インタビュー調査では従業員の学ぶ姿勢や部下・後輩の育成については、「学ぶ姿勢」を重視し、それを評価に反映する仕組みを整備中している。結果だけでなくプロセスを評価し、長期的視点で成長の可能性を見据えた対応をしている。特に若手従業員に対しては将来性を重視し、学びへの意欲を積極的に評価する方針を取っている。ある経営者は、女性経営者はプロセスを重視するが、結果を出す人はプロセスを事前に重視していると考えている。したがって、結果が悪い時があっても、姿勢が良いと評価をする。またある経営者は、結果が出なくても、元々期待していないので「学ばせる」しかない。ただし、「学ぶ姿勢」は評価する。ダメでも「学ぶ姿勢」を評価するのは、「何かが変わる」可能性に期待しているからであるという。さらにある経営者は、「学ぶ姿勢」、受講したいという気持ちを重視して、評価するようにしている。ただ、「学ぶ姿勢」を評価しているものの、自主的な学びに社内規定が繋がっていないため、現在「学ぶ姿勢」を重視した社内規定の整備を行っている。

同じく「**③従業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**」では、既存のアンケート調査では「上司」が圧倒的に多いが、今回のアンケート調査では「経営トップ」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。そして、同じく「**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**」（複数回答）では、「上司」を主体とするコミュニケーションについては、既存のアンケート調査では制度によるコミュニケーションを重視する傾向があるのに対して、今回のアンケート調査では特に制度的なものに対して否定的な傾向がある。インタビュー調査では効果があると考えられるコミュニケーション方法については、日常業務の中で自然に行われる風土を理想としつつ、必要に応じて制度化で補っている。女性経営者は制度に頼らず自身から積極的に従業員と関わる傾向があり、男性経営者は制度による「場」を整

えることを重視する。インタビュー調査企業では、勉強会や目標管理制度などの「場」を設けながらも、最終的には自然なコミュニケーションの風土づくりを目指している。そして、女性経営者は自身から従業員にコミュニケーションを取りに行く傾向がある。ある経営者は、男性経営者は「制度が無いとコミュニケーションが取れない」とか「制度があればコミュニケーションする機会ができる」と考えているが、女性経営者は制度化や意識せずにコミュニケーションをしているといえる。同社では、制度を活用しなくてもコミュニケーションは取れているという。またある経営者は、男性経営者は制度化することを優先するが、言葉や形ばかりで、実際は実行できていない。同氏は、制度がなくても人材育成の『仕組み』を整えてきているため、制度やルールは不用であるという。制度やルールがあってもうまく機能しないと考えるため制度化やルール化はしたくないという。また、制度化やルール化は「できないから作るもの」であると考えており、同社は「できている」ため制度やルールは不用なのだという。そして、組織横断的な「学ぶ組織」づくりは、コミュニケーションをすることで作られていく。ある経営者は、コミュニケーションが苦手な人には制度が必要である。制度的にコミュニケーションの「場」を作ることで、コミュニケーションの取っ掛かりになることもあり、さらに制度（「場」づくり）からコミュニケーションを考えることもある。さらにある経営者は、コミュニケーションの「場」が制度化されているが、理想は制度化しなくても、日常業務の中でコミュニケーションが取れることだという。そのためには、コミュニケーションをとる風土にすることが理想的であり、同社では経営理念、行動指針にコミュニケーションを取り入れている。ただし、制度化を無視しているわけではなく、ある程度は制度化してコミュニケーションを補うこと（補完関係）も必要だと考えている。

同じく「⑥学ぶ時間の確保に向けた施策について」（複数回答）では、今回のアンケート調査では育成は従業員本人の自立性を尊重し、企業は積極的に関与しない傾向があるため、企業は施策（制度）重視していない傾向がある。インタビュー調査では学ぶ時間の確保に向けた施策として、インタビュー調査企業では必要な研修や勉強会を労働時間内に実施し、労働時間外での負担を求めない方針を採用している。経営者が「必要」と判断した研修は労働時間内で行い、社内の先輩後輩や上司部下の関係を活用した育成も重視している。一方で、自主的な研修については金銭的な支援は行うが、時間的な支援は行わない方針を取っている。ある経営者は、研修に行く従業員は「研修に行かされている」と考え、従業員本人は会社に束縛されていると思うので、研修は給与の範囲（労働時間）で行うようにしている。またある経営者は、必要なことなので労働時間内で参加させている。労働時間外や労働時間を割いて、つまり時間を作ってすべきでなく、経営者が「これは必要だ」と感じたら労働時間内で実施すべきである。

同じく「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」（複数回答）では、「労働時間として扱っている」場合は大きな差はみられなかった。一方で、同じく「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」（複数回答）では、「労働時間として扱って

いない」場合、今回のアンケート調査では該当する項目が少なく、企業が積極的な支援をしていることがうかがえる。インタビュー調査では各種研修や学習に費やす時間について、インタビュー調査企業は基本的に労働時間内での実施を重視している。業務に必要な研修や生産性向上のための研修は、労働時間内で行うべきと考え、外部講師を招く場合も休日出勤扱いで適切に補償を行っている。一方、労働時間外の自己啓発や研修については、人材育成に繋がらないという見解から、従業員に高い期待はしていないといえる。ただし、必要な資格取得に関しては金銭的・時間的支援を行い、意欲を評価している。また、従業員を「家族」と捉え、日常のコミュニケーションを重視しつつ、学ぶことの楽しさを感じてもらえる環境づくりを心がけている。ある経営者は、外部講師を招いての社内研修会を、平日は業務により実施できないため土曜日に実施しているが、休日出勤扱い（休出手当）で、昼食も企業負担である。労働時間外に実施すると「やらされている」感が出てくる。同氏は、「来て「学ぶことが楽しい」と思って欲しい」という。

5. 人材育成の実施状況について、「直近1年間に実施、または従業員を派遣した（従業員を受講させた）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」（複数回答）では、今回のアンケート調査では、まず若手従業員研修を今後強化していきたい傾向がある。加えて、中堅従業員及び現場リーダーの研修を重視している傾向がある。これは、前問「2.従業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」で「ミドル管理職層」の回答で対象としていることにリンクしている。インタビュー調査ではミドル管理職層には、理念や業務内容に加えて他社の事例や知見を取り入れるため、主に社外の研修を受講させている。一方、若年層の研修は社内で労働時間内に実施している。管理職層のマネジメント能力向上を目的として、外部講師による指導や社外研修が有効と考えているが、業務の多忙さから参加が難しいという課題もある。そのため、業務の負担軽減を図りつつ、社外でのネットワーク構築や他社事例の学びを促進したいと考えている。一方で、リーダー格の人材には社外の研修（特に管理能力習得のための管理マネジメント研修（リーダー研修など））に行きたくないと、という経営者もいた。同氏は、リーダーとしての管理能力は部下従業員との関係で学ぶことが多いと考えている。理論（理想）より、実践（現場）から学んだ方が良いと考えている。したがって、リーダー研修など社外研修に行かなくても学べると考えている。同氏は、特にコミュニケーション研修は、社内で実践した方が効果的であると考えている。

同じく「直近1年間に実施、または従業員を派遣した（従業員を受講させた）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」（複数回答）では、「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、コミュニケーションの強化を予定している。インタビュー調査では「管理職向け研修」を今後2～3年で強化していきたいという。団塊世代の退職に伴い、管理業務を敬遠する団塊Jr世代が主力となる中、この世代の巻き

込み力や熱意の不足が課題とされている。そのため、継続的に新しいマネジメント方法を学ばせ、管理能力を高める取り組みを重視している。ある経営者は、同社ではベビーブーマー世代（団塊世代）が退職し、リーダーをやりたくない世代、管理業務を嫌う世代（団塊ジュニア世代）が主力になってきている。この世代は、熱意がなく、特に周りを巻き込む力（巻き込み力）が低いといえる。

同じく「直近1年間に実施、または従業員を派遣した（従業員を受講させた）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」（複数回答）では、「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、既存アンケート調査より一般的に広いテーマの研修に従業員を派遣し、今後も従業員の派遣を予定している。インタビュー調査では、技術・技能の向上や品質・生産管理の強化に加え、コミュニケーション能力の向上に重点を置いている。技術面では職人的な感覚から脱却し、品質や強度などをエビデンスとして数値化する取り組みを進めている企業があった。また、若手従業員のコミュニケーション能力不足がOJTに影響しているため、プレゼンテーションや意見を明確に伝えるスキルを育成し、仕事への意欲を高めることを目指している企業があった。これらにより、全従業員が効率的に業務を進め、モチベーションを向上させる環境づくりを推進している。ある経営者は、女性経営者の多くは2代目以降で、現場経験が無い²¹ため、自社の技術面に不安があり、エビデンスがないと商談などで顧客に対する説得力がないという。また、ある経営者は、「コミュニケーション、プレゼンテーション」は、モチベーションを上げ、仕事に対する意欲が上がることにつながる。従業員が「やりたいこと」「やりたくないこと」をしっかりと筋道立てて話せること、そして自分の意見を分かってもらえるように話すこと、この能力は様々なところに波及するという。

6. 能力開発の考え方について、「従業員の研修・教育訓練の実施に際しての課題について」（複数回答）では、今回のアンケート調査で「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・体系だっていない」との回答は少ない。インタビュー調査では、従業員育成におけるミドル管理職層の指導力不足が課題であり、特に職人層が人材育成に必要な意識やスキルを持ち合わせていないことを問題視している。また、技術や技能の教え方は、センスではなく経験から苦労して身に付けた人の方が適しているため、教育体制の改善が必要である。これを解決するには、経営方針や業務計画に人材育成施策を組み込み、経営者自らが学びの姿勢を示しながら地道に取り組むことが重要である。ある経営者は、人材育成は、「業務上での育成」と「人間性の育成」は分けて考えるべきであるという。職人は、技術的には素晴らしいが、部下や若手に技術を教えられないことが多い。しかし、能力の問題であり、職人を管理職にしても人材教育（仕

²¹ このことは、近藤（2021ab）で示されている。

事≒業務≒技能/技術は教えられない)は出来ない。さらに、職人出身のミドル管理職には人材育成をする「意識」がない。「指導することは、失敗することを含めて指導することが必要」であるが、彼らが人材育成を出来ないことが課題である。課題に対してある女性経営者は、課題が少ないのは、地道な取り組みの結果である。地道な取り組みを続けていくためには、人材育成の施策を「経営方針」に取り入れたり、「業務計画」に組み込んだりすると、自然と取り組めるようになっていくという。経営方針に組み込むことで、“やらざるを得なくする”のである。またある経営者は、男性経営者の場合は、特にワンマン型の経営者は、決断はするが、一緒に学ぶことはしないことが多いという。同社の場合は、経営者も含めて一緒に学ぶことで、自然と取り組めるようになり、継続して取り組めている。経営者自らが学ぶことで、従業員など周りへの影響が出てくるという。

同じく「従業員に対する人材育成・能力開発の方針について」では、前問に見られるように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(社内)での人材の能力アップを想定している。インタビュー調査では従業員に対する人材育成・能力開発の方針については、中小企業の小規模組織の特性を活かし、既存従業員の能力開発を重視しつつ、新規事業に備えた中長期的な視点でスキル向上を図ることを基本方針としている。

同じく「労働者の能力開発方針について」では、「育成」については従業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。インタビュー調査では労働者の能力開発方針について、中小企業の特性を踏まえ、経営者のトップダウンにより企業主体で学ぶ機会を提供し、従業員の成長を促す方針を取る。従業員は学ぶ機会や方法を知らない場合が多いため、経営者が適切な研修を選び、労働時間内に実施することで「きっかけ」を作り、意識と行動の変革を促している。ある経営者は、従業員の主体性に任せたら「やらない(学ばない)」、経営者が黙っていれば「やらない(学ばない)」ので、企業主体で「やらせる」て学ばせるのである。そのため、経営者の目線で行かせる研修を選び、行かせている(背中を押している)という。またある経営者は、先代(父親、男性経営者)は労働者主体で行っていた。現在は、企業主体で行っている。特に、「きっかけ」を作るのは企業であるという。

同じく「重視する教育訓練について」では、性差はなく「日常の業務を通じた教育訓練(に近い)」が両アンケート調査とも多かったが、同じく「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」(複数回答)では、今回のアンケート調査では後輩の指導、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。そして、事業承継(近藤、2021ab²²)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。インタビュー調査では、企業を「仲間

²² 近藤信一(2021a)「ものづくり中小企業における女性経営者の特性を生かした事業承継の在り方を目指して—女性経営者へのアンケート調査の結果概要—」(機械振興協会経済研究所小論文No.24)、機械振興協会経済研究所、2021年9月。近藤信一(2021b)「女性経営者の経営戦略モデルの構築を目指して—ものづくり中小企業における女性の特性を活かす女性経営者の事業承継—」『機械経済研究』No.52、機械振興協会経済研究所、pp.21-47

の居場所」と位置づけ、理念やチームの役割を共有しながら、従業員の能力や適性に
応じた段階的な人材育成を実施している。創業者の理念である地域貢献を継承し、それを理解
する人材を採用・育成することで、企業文化を強化し、地域や産業との連携を深めている。
ある経営者は、女性経営者は、数年先を見据えた人材育成を行っており、段階的に育成す
るため、次の段階に進むべきかを、個々の従業員の能力や適性に合わせて判断している
という。またある経営者は、OJTは、会社全体がまとまり、会社全体で同じ方向に向かっ
ていく。継続させることが大事であるという。さらにある経営者は、創業者を尊敬して
おり、そのDNA(創業者の想い=地域貢献)を残していきたいと考えている。同社のDNA
を「どう伝えるか」を考えた際に、「理解する人、理解できる人に伝えるためには、採用
と育成しかない」と考えている。企業が存続するうえで最も重要であり、企業の文化になっ
ている。同社のDNAを理解する人材が増えることで、地域貢献が積極的に行われ、産学
官連携などが推進され、新製品開発にもつながっている。

同じく「OFF-JTの実施状況について」は、既存のアンケート調査と今回のアンケー
ト調査では実施率に大きな乖離が見られた。インタビュー調査ではOFF-JTの実施状況
について、制度化はしていないものの、必要な研修は企業の指示で実施しており、従業員
の自主性に頼らず、長期的かつコストパフォーマンスを考慮した形で取り組んでいる。あ
る経営者は、男性経営者は、「形」から入り、制度は整えたものの、従業員の自発性に任
せるため、実施されないことが多い。しかし、女性経営者は、「実」をとることを優先す
るため、制度は整えないが、必要だと思う研修については、企業の指示で堅実に実施して
いる。

同じく「人材育成・能力開発における課題について」(複数回答)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。インタビュー調査では人材育成・能力開発における課題として、
指導力不足が挙げられるものの、ミドル管理職層が指導役として機能しており、経営者も
共に学び続ける姿勢を持つことで、学ぶ組織・風土を形成しつつあり、大きな課題は感じ
ていない。しかし、指導役のミドル管理職層は人材不足である。ある経営者は、経営者が
一緒に学び続けるという地道な取り組みが、学ぶ組織・風土になると考えている。現状で
学ぶ組織になってきており、課題は感じていない。しかし、ある経営者は、人材が不足も
しているが、より深刻なのは指導力不足である。そして、「指導する人材が不足している」
が多いのは、ミドル管理職層が不足していることと、リンクしている。

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」は、人材育成に関する計画の策定に、性差はみら
れなかった。しかし、同じく「②従業員の研修・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」については、大きな
差がみられ、一人当たりの予算については今回のアンケート調査で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。インタビュー調査では、今後2~3年

程度を見据え、従業員の研修・教育訓練に係る予算は「実が取れる」ことを前提に増やし、特にミドル管理職層への経営資源投入を強化したいと考えている。また、若手従業員の成長意欲を高めるための教育計画を策定し、評価制度との連携によるモチベーションアップも視野に入れている。ある経営者は、女性経営者は、「実が取れる」なら研修を増やすと考えている。そのためには、自主的にちゃんと受ける人（従業員）が増えるならありがたい。社長である女性経営者が受講を進めると、前述のように「また思い付きで言っているな」などと感情的に判断していると捉えられかねないため、ミドル管理職層が指示する方が良い。またある経営者は、より良くしたいため現状よりは「増やしたい」と考えている。さらにある経営者は、「ある程度増やしたい」と考えている。特に、ミドル管理職層には経営資源を投入していきたい。女性経営者は、「より良くするなら」予算を増やすといえる。

8. 人材教育について、「従業員の研修・教育訓練の実施に際しての課題について」（複数回答）では、今回のアンケート調査では従業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。インタビュー調査では、従業員の研修・教育訓練の実施に際しての課題は少なく、現場の技能研修やマネジメント研修を経営者自ら選定し、従業員の整備をした上で実施することで成果を上げている。これは長年の地道な取り組みの成果であり、女性経営者の段階的な育成方針が課題を軽減している。一方、男性経営者の時代には人材育成の優先度が低く、取り組みが不十分であった背景があると考えられる。ある経営者は、今回のアンケート調査（女性経営者）の回答で全体として課題が少ないのは、従前からきちんと取り組んで来ているからであるという。一方、既存アンケート調査で課題が多いのは、男性経営者の言い訳ではないだろうかとの考えである。男性経営者は、口では「人材が大事」、「人材育成が大事」と言い、経営での優先順位は高いというが、本音では優先順位は低いのである。これは、同社でも先代の時代は建前では人材育成を重視していたが、本音では二の次、三の次で人事部門の優先順位は低かった。逆に、先代（父親、男性経営者）は、人材育成の最大の抵抗勢力であったという。

3.3 要因分析：③「管理・昇進」に関するアンケート調査の質問項目別要因分析

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」（複数回答）では、組織管理の課題については、既存アンケート調査に比べてすべての項目で相対的に低く、特に、人材面・人材のモチベーション面を課題とする回答は殆どない。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。インタビュー調査では組織課題として、管理職層、特に中堅層（課長クラス）の育成が挙げられる。現在の管理者層には一定の満足度があるが、将来を担う人材育成が引き続き重要な課題である。ミドル管理職層においては、ゼネラリストタイプの人材育成を進めており、これを当たり前の取り組みとして捉えている。女性経営者は従業員を信頼し、非数字的な貢献も重視する育成方針を持ち、段階的な育成を目指している一方、男性経営者は支援を欠き課題を多く感じる

傾向にある。ある経営者は、ミドル管理職層は複数必要である。10年後に会社/事業を担ってくれる人を育てるのが課題である。またある経営者は、女性経営者は、従業員を信頼しているからこそ課題にはならないし、信頼しているからこそ、数年先を見据えて段階的に育てたいと感じていると考えている。一方で、男性経営者は、従業員に厳しく、課題が多いと感じているため、管理職層から信頼が無くなるのだという。さらにある経営者は、女性経営者は技術や技能があるわけでもないため、管理職を活用して経営するしかない。現場経験があり、技能や技術を持つ男性経営者と違い、女性経営者は全てをできるわけではない。女性経営者は、現場が出来ない（経験が無い）、現場のことは分からないため、現場のことなど管理者層に任せることが多い。したがって、女性経営者は、現場を任せられるミドル管理職層が居ないと答理を全てできないという。そして、女性経営者もミドル管理職層も、自社を良くしていくという目標は同じであり、任せてもらえているという意識が、意見を言い合う雰囲気につながり、ミドル管理職層の意識向上につながるという。その結果、ミドル管理職層の自主性が高まり、ミドル管理職層が育つと考えられる。つまり、いかにミドル管理職層に自主性を持たせるかが必要である。同氏は、「私は、ミドル管理職層が部門内で上手く管理するための支えになることしかできない」という。加えてある経営者は、同社ではミドル管理職層が課題であると考えて支援をしてきているため「課題ではなく、当たり前として取り組む（取り組んでいる）こと」であるという。つまり、これらの項目はミドル管理職層が持つべき前提条件であり、課題ではないという。同氏は、男性経営者は「ミドル管理職層を支援はしないが、課題は多い」と考えているのは「支援しないからではないか」という。

同じく「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」（複数回答）では、業務や担当部署のこと、経営幹部としての企業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。インタビュー調査では管理職に期待している役割については、チームとしての一体感を醸成し、部署内の人間関係の円滑化や学び合う風土を築くことで、従業員全体が新たな取り組みに積極的に挑む環境を作ることを期待している。また、経営幹部層として戦略テーマの推進に貢献し、意識や情報を共有する役割も重視している。女性経営者は個々の能力や可能性を見極め、役職よりも実力を重視しており、管理職層には成長を期待しつつ、環境整備とリソース投入を行っている。ある経営者は、女性経営者は、個人の能力を診ており、従業員が発展する可能性を女性経営者は診ているという。女性経営者は、能力重視で診ており、役職は後からついてくると考えている。一方、男性経営者は、役職と年齢を重視しており、役職と年齢で能力が後からついてくると考えている。その結果、男性経営者は、ある一定の年齢で能力が低いと判断すると、若い人に期待がシフトしていくのだろう。またある経営者は、リーダー像が変ってきていると感じている。過去の男性経営者が抱くリーダー像は「俺についてこい」であるが、現在の女性経営者が抱くリーダー像は「お互いが知らないことを知り、補い合い、チームとして仕事する仲間」なのである。個人的な能力より、チー

ムでの能力、チームの一体感をリーダーに求めている。さらにある経営者は、「部署内の人間関係の円滑化」と「学びあう風土づくり」は繋がっているという。そして、「学びあう風土」ができることで、前向きに考える従業員が増え、新規事業への取り組みや業務改善などに積極的に取り組めるようになり、従業員みんなで新しい取り組みについて考えるようになるという（一体感の醸成）。加えてある経営者は、女性経営者は、前述のように技術・技能を持っていないことが多いこともあり、みんな（管理職を含めた従業員全体）が動いてくれないと経営ができないと考えている。そのためには、納得感を持って動いてくれる必要があり、経営幹部層で情報や意識を共有するようにしている。そのため「会社・事業の戦略テーマの推進」は、管理職の重要な役割であり、重視し、要求もしている。男性経営者は、戦略を自ら考えることが多いため、管理職の役割について期待していないと考えられる。

一方、同じく「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」（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）。ただし、「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、前出の人材育成・教育でミドル管理職層の能力開発を課題としていることと一致している。インタビュー調査では管理者層にとって難しいとされるのは、既存業務をこなしつつ新しい挑戦に取り組むことである。その背景には業務量の多さや新しいことに挑戦する余裕の不足があり、部下の自主性を育てる風土づくりと組織全体の底上げが必要とされている。特に、部下が挑戦する環境を整え、「俺が責任をとるからやってみろ」という姿勢が求められる。女性経営者は、ミドル管理職層への信頼と成長への期待を持ちながらも、新たな挑戦へのハードルを現実的な課題と捉えている。ある経営者は、新しいことにチャレンジするのがミドル管理職層の役割ではなく、部下が新しいことにチャレンジするようなマインドを持つようにするのがミドル管理職層の役割であるという。管理職が「管理」をしてしまうと部下が尖らなくなってしまう。管理職層には「俺が責任をとるから、チャレンジしてみろ」というマネジメントが必要であると考えている。またある経営者は、男性経営者は、管理職の従業員を能力的に「下」にみているため、多くのことができなく、難しいと考えている（「諦め」という後ろ向きの思考）。一方、女性経営者は、管理職に新しいことを頼みたい、させたいが、忙しく困難であるといえる（前向きな難しさであり、能力の低さなどの後ろ向きの諦めではない）。さらにある経営者は、「既存業務に取り組みつつ、新しい挑戦を行うこと」が高くなっているのは、ミドル管理職層は管理職としてやらなくてはならない業務量が多く、負荷がかかっているため、新しいことに取り組む余裕がないためであるといえる。そして、他の項目が低いのは、既に出来ているからである。ミドル管理職層が新しい挑戦を出来るようにするためには、一般従業員が自主的に取り組める風土づくりが大事である。つまり、従業員レベルの底上げが必要である。加えてある経営者は、ミドル管理職層を信頼し、成長を期待しているため「難しい」ことは多くの事柄を無いと考えているとも捉えられる。ただし、「新しい事柄へのチャレンジ」は難しいと考えているが、これは

40～50代は経験を積んでおり、この裏返しで「変わらない」「変えられない」と考えている女性経営者が多いのではないだろうか。

同じく「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」の「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「どちらかというところ、そう思わない」と回答した企業が多くなっている。インタビュー調査では、管理職がマネジメント行動を執れている割合は高く、多くの課題は既に解決されている。新しい挑戦や失敗からの学びを重視し、そのための風土づくりに信念を持って地道に取り組んでおり、成果だけでなく姿勢で評価することを大切にしている。また、ミドル管理職層の課題から「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」で「どちらかというところ、そう思わない」が相対的に多くなっている。加えて、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。インタビュー調査では管理職層のマネジメント行動における部下とのコミュニケーションは、男性経営者の「業務中心」の定義では一定程度行われているが、女性経営者の「プライベートを含む仲間としてのコミュニケーション」の視点では不足しており、特に One to One の深い対話が課題とされている。ある経営者は、男性経営者と女性経営者でコミュニケーションの定義が違うという。男性経営者の場合は上司が部下に声掛けするなどのコミュニケーションが中心であるが、女性経営者の場合はプライベートの部分も含めて、仲間としてコミュニケーションが中心であり、この視点では管理職層はコミュニケーションが出来ていないと感じる。

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）」（第1位のみを比較）では、「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。インタビュー調査では管理職の重要な役割は、責任と数値目標の達成を遂行するだけでなく、コミュニケーションを通じて意識を共有し、新しい挑戦への意欲を促進することである。特に、企業成長にはチャレンジが不可欠であり、その必要性を社内で共有するために、コミュニケーションの「言葉の力」を活用することが求められる。ある経営者は、管理職は役割と責任が大事であるという。それを組織で達成するためのツールがコミュニケーションなのである。またある経営者は、企業は、新しいことにチャレンジしなければ成長はしない。そして、「どうしてチャレンジしないと成長しないのか」という意識を社内で共有するためには、コミュニケーションで意識の共有を行う必要がある、これは管理者層の役割である。

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」（複数回答）は、既存アンケート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。つまり、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。インタビュー調査では経営者として評価する管理職に向いている人の特徴は、「全体最適で行動できる」こと、「決断力」と「責任感」を持つこと、そして「お互いに気持ちよく仕事ができる」能力を備えていること、である。女性経営者は、管理職に多くを期待し、理想像を明文化するな

どで共有することで、具体的な目標を提示し、組織として伸ばすべき人材を育成している。一方、男性経営者との違いとして、管理職の可能性を認める姿勢が強い。ある経営者は、男性経営者は、管理職の部下を能力的に「下に」みているため課題が多く、向いている人の特徴では過少評価をしている。一方、女性経営者は管理職の部下に期待をしているため、多くのことを求めるのだと考えられる。またある経営者は、女性経営者は現場経験がないことが多く、自分ではできないことが多いからこそ、管理職に多くを期待するのである。前述のように男性経営者はミドル管理職層を兼ねることができるが、女性経営者には各部門にミドル管理職が必要であると考えている。そして、管理職（相手）を認めることができるのである。さらにある経営者は、女性経営者は、経営者として企業を存続させるためには足りないことを補う必要があり、管理職の伸ばすべきところは伸ばす必要があり、伸ばせる（出る杭を育てる）組織にする必要がある。加えてある経営者は、管理職の人材像に明確なイメージ（理想像）があるという。その理想像を目指して人材育成を行っている。管理職として求めている能力は明確であり、言語化できている。そして、言語化した理想像を経営者として伝えてきたし、伝えるためには社内でのコミュニケーションが大事である。別のある企業でも、経営者が部長、課長などに求める人材像を明文化している。明文化することが大事で、明文化しカードを作成することで、ぼんやりとした理想像ではなく、具体化することができる。そして、常にカードを携帯することで、意識して行動するようになるという。

同じく「**管理職（管理者層）として必要な意識や取組、工夫について**」（複数回答）では、企業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）を期待している傾向がある。また、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。インタビュー調査では、管理職には、経営理念に沿った方向性の提示や組織づくり、仲間づくりを通じて組織力を発揮し、コミュニケーションを根幹に創造的なマネジメントを行うことが求められる。また、判断や調整、優先順位付け、人材育成を重視し、経営者に近い立場として多様な能力を発揮することが期待されている。女性経営者はこれらを重要視し、特に人材育成を実践している点が特徴である。ある経営者は、管理職は経営者に近いからこそ、多くのものを求めたいと考えている。多様な能力と役割を、そして何よりコミュニケーション能力を求めたいという。またある経営者は、仲間づくり、組織づくりが、ミドル管理職層の必要性であり、期待である。そして、組織が円滑に回るためにはコミュニケーションが根幹であるという。さらにある経営者は、「方向性の提示」は前出のミドル管理職層の育成で経営理念を重視する傾向とリンクしており、経営理念を尊重し、経営理念に沿った方向で進めてほしいと考えている。加えてある経営者は、「組織の規律維持」は、採用（前述）の「真面目で、誠実な人柄」を求めているのとリンクしているという。

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言う声を聞いた。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言う声を聞いた。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。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。

4.2 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、企業主体で指示をし、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、ゆえに企業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、社内の企業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、企業主導を行うことで実を取りに行く」のである。

ある経営者は、先代（父親、男性経営者）は、典型的なワンマン経営で、既存アンケート調査の回答のように、人材育成に課題が多いと言っていたが、手は付けていなかったという。そして、男性経営者は、「口では『人材と教育が最も大事』と言いつつ、実施されていない」と感じるという。また、男性経営者は、問題が大きくなってから、問題解決に着手し、問題が解決するまで取り組むが、こだわりがあるため1つ1つ問題を潰していく傾向があるという。一方で、女性経営者は、マルチタスクが出来るタイプが多いため、複数の課題について、同時に取り組むことができる。そのため、結果として、取り組みの進みが早くなるという。

(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（社会人基礎的能力）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。ある経営者は、まさにこれは母性である、と言っていた。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別の女性経営者は、制度化をしなくても良いと考えていた。

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られ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（投資対効果）で考えて、人材育成に投資をすればいくら儲かる（例えば生産性向上など）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。

4.3 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」「叩く」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、大企業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、企業主導で、労働時間内に、企業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、大企業は企業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）」という従業員が少ないことから企業の支援（OFF-JT）だと従業員の身にならないことが多い、という。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、という。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「この企業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。

5.2 「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、実を結ば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²³。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。つまり同社（同氏）は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。本音と建前が一致し、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、必要なら企業主導で研修に行かせる（業務指示）。つまり、女性経営者は「実」を取る。

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」

実態調査に協力いただいた「ものづくりなでしこ」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、インタビュー調査をした経営者は戦略経営／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。

²³ 「私のリーダー論」『日本経済新聞』2024年10月17日より。

経営戦略論は、競争戦略論（ポジショニング学派、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²⁴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）の捉え方の違い

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²⁵ 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

東京商工リサーチが実施した「第13回「全国女性社長」調査」によると、女性活躍推進が叫ばれる中、2024年の全国の女性社長は64万9,262人（前年比6.0%増）で、前年から3万7,038人増加した²⁶。全国の社長の15.24%（前年14.96%）で、初めて調査を実施した2010年の21万2,153人から、14年間で3倍（206.0%増）に増えた。調査では、女性経営者の増加は、女性目線での商品開発などでマーケットの活性化が期待され、さらに深刻さを増す後継者問題でも女性の進出が増え、事業承継の担い手としての重要性が増している、と述べている。後者の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

²⁴ 詳しくは、三谷宏治（2013）『経営戦略全史 ディスカヴァー・レポリューションズ』ディスカヴァー・トゥエンティワン、などを参照されたい。

²⁵ 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方と定義されている。働き方の多様化などに対応すべく、多様な価値観や特徴を持つ人材が活躍できる経営の指針として注目されている。（一橋大学イノベーション研究センター編「日本企業の人的資本経営」『一橋ビジネスレビュー』2023年SUM. 71巻1号）

²⁶ TSR データインサイト、東京商工リサーチ、2024年10月22日より。

マを設定した。

女性経営者が、ものづくり中小企業の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。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²⁷、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（男性経営者、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、ものづくり中小企業の女性経営者²⁸にとっての人材戦略の指針となることを期待している。

²⁷ 日経オンラインセミナー「中小企業支援フォーラム－中小企業の未来を拓く人材戦略」（2024年9月26日）での「基調講演 中小企業の競争力を高める人財戦略」から（『日本経済新聞』2024年11月18日より）

²⁸ 本研究での「女性」「女性の特性」について補足したい。性差は、二つに大別できる。一つが、「生物学的・医学的見地からの性差」（性差医学や脳科学、男性ホルモンや女性ホルモンなどの性ホルモンなど、いわゆる性別（sex））であり、もう一つが「文化的・社会的見地からの性差」（また親性（母性と父性）など、いわゆるジェンダー）である。そして、文化や社会学的にも環境や経験による個体差・個性を考慮する必要がある。しかしながら、男性的な特性・女性的な特性は、いわば「らしさ」は傾向（トレンド）として、「特性」と捉えることができる。最新の研究成果を踏まえると性差は「モザイク化」してきている。つまり、生物学的には男性だが文化的・社会的には女性的な特性を持つ個人も、生物学的には女性だが文化的・社会的には男性的な特性を持つ個人も、少数（マイノリティ）であるが存在している。生物学的な男女のスペクトラムより、文化的・社会的見地に加えて、環境や経験などによる個体差・個性も影響してくることを考慮すると、生物学的には男性だが女性的な特性を持つ個人や、生物学的には女性だが男性的な特性を持つ個人も存在していることは明白であり、本研究では決して否定するものではない。

参考図表 生物学的性別と性的特性の関係について



出所) 筆者作成