

〔レフリー論文 原 著〕

中小企業の女性経営者の特性に関する一考察

小 松 智 子

A study on characteristics of female executives who run small
and medium-size enterprises in Japan

KOMATSU, Tomoko

本研究の目的は、中小企業の女性経営者の実態を探ることである。中小企業の女性経営者の資質・能力に関する研究は非常に少ないなか、服部らが行った実証研究（1984）に着目し、男女雇用機会均等法が施行された当時と現在の女性経営者の比較を行い、起業家と事業承継者の差について検証する。

キーワード：女性経営者、中小企業、起業家、事業承継者、特性、意識

1. はじめに

中小企業の女性経営者の資質・能力に関する研究は非常に少ないなか、服部・馬場・小野が行った実証研究（1984）は、当時の女性経営者の意識・行動を知るうえで稀少な研究といえる。そこで当該研究に着目し、男女雇用機会均等法が施行された当時と現在の女性経営者の比較を行うこととする。

本研究の目的は、中小企業¹⁾の女性経営者²⁾の実態を探ることである。中小企業の女性経営者に焦点をあてる理由は、以下のとおりである。

第1に、女性経営者の資質・能力に関する研究は非常に少なく、その蓄積が十分にされていないことである。日本の女性経営者の圧倒的多数は、個人経営や小規模企業経営者であることから統計調査の対象から外れており、ほとんど調査がされてこなかった。このことは、その少数さとこれまでの関心の低さの表れだといえる。

第2に、少子化による後継者不足への対応策として、あるいは女性の起業は経済の活性化を

促す可能性があることから（水津，2000），事業承継や起業の担い手として女性への期待が高まっている。ついては、承継者、起業家としての女性経営者の現状を調査研究する必要性が高まってきていることである。

男女雇用機会均等法が施行されて30年が経過し、雇用における機会の均等化はある程度進んだものの、経営的立場で意思決定を下している女性は非常に少ない。女性活躍推進法などの政府の施策にもかかわらず、一部の企業や業種を例外として、大企業では女性の経営参画が進まない³⁾のは、男性中心の制度設計である日本の経営システムや、企業文化、組織慣性が根強く影響しているためだと考えられる。

翻って、中小企業における女性の経営参画は、大企業とは異なり、規模が小さい企業ほど女性役員の比率は高まり女性経営者の数も増加する傾向にある。中小企業は大企業との比較において相対的に、女性の活躍の場として機能してきたといえる（川口・笹井，2013）。

本研究では、服部らの先行研究（1984）を援用し中小企業の女性経営者を対象にアンケート調査を実施する。30年前の先行研究の成果を

現代に当てはめることにより、女性の経営者としての資質・能力、意識の変化と、現在の起業家と承継者との差について、検証し、考察を行う。そのうえで、現在の女性経営者の意識の奥に潜む説明要因を因子分析により検証し、その実態を探る。

2. 先行研究

2.1 女性経営者の現状

就業構造基本調査（2014）から推定すると、日本の労働人口は 64,421 千人であり、うち、女性の比率は 27,676 千人で全体の 43.0%となっている。自営業および会社等の役員として経営する立場にある女性は 2,263 千人（女性比率 24.1%）であるが、農林業に従事する人数を除いて計算すると、およそ 2,164 千人（女性比率 26.1%）が経営的立場にある女性となる。

帝国データバンクの調査（2014 年全国女性社長分析）によると、「株式会社」「有限会社」の代表を務める社長のべ 117 万 5,505 人のうち、女性経営者の割合は 7.4%、13.5 社に 1 社が女性社長である⁴⁾。社長の就任経緯に関しては、女性社長は「同族継承」が 50.9%と過半数を占めており、自身で起業した「創業」は 34.7%で約 3 分の 1 である（表 1 参照）。女性の同族承継には、両親からの承継以外に、男女の平均寿命の差などの理由から夫が立ち上げた事業を妻が引き継ぐ配偶者からの事業承継も増えてきている。男性・女性を問わず中小企業を承継する時代に変わりつつある。

表 1 社長就任の経緯／構成比
(%)

	女性社長	男性社長
創業	34.7	43.1
同族継承	50.9	36.6
内部昇格	7.9	11.5
買収	1.7	1.9
外部招聘	1.4	2.4
出向	0.3	2.3
分社化の一環	3.1	2.1

出所：帝国データバンク、2014 年全国女性社長分析。

他方、起業においては、事業所数の大幅な減少に伴い製造業の雇用吸収力が失われつつある一方で、情報関連やサービス関連などで新しい産業が生まれてくる中に、女性も起業家として積極的に参入し雇用を創出するケースが増えてきている（日本政策金融公庫、2013）。特に、1990 年代後半以降、総合職として採用されたり海外で MBA を取得したりといったキャリア形成を強く意識する女性たちが出現し、就業経験を生かした起業が増加している（大石、2011）。

2.2 女性経営者の資質に関する先行研究

中小企業では、人的資源、特に起業家や経営者の人的資源が非常に重要である。規模が小さい中小企業や、とりわけ新規開業企業にとって、経営者・起業家の持つ人的資源は経営資源のほとんどであると言っても過言ではない（岡室、2016）。

前述のように、中小企業の女性経営者の資質・能力に関する先行研究は非常に少ない。まず、岩男らが 1982 年に行った事例研究があげられる。東京都内に本社を持つ中小企業の女性経営者 42 名に面接調査を行い、成長歴・生活・経営観についての詳細な分析を行っている。経営のトップにある者の経営者としての資質・能力が企業の活力を支える最も大切な力であるとしたうえで、42 名の女性経営者が持ち合わせている経営者としての資質に関して分析を行っている。

次に、1984 年に服部らが行った研究があげられる。女性の経営者および管理者に焦点をあて、その認知・行動に関する実証的研究を行っている。具体的には、私企業で働く女性の経営者 27 名、女性の管理者 21 名、前者らの比較対象として看護婦長 42 名を対象としたアンケート調査を実施し分析を行っている。経営者・管理者に必要な特性については、バス（Bass, 1981）が行った研究を基に 31 特性を取り上げ、仕事をする上での意識に関する質問項目も合わせて、5 段階評価の回答を得て分析を行っている。当該研究では、女性経営者・管理者に特有

な男性経営者・管理者にはない“なにか”があるとの推論に基づきアンケート調査が実施されたものの、どちらかといえば男性との共通点が見い出されることが多く、女性特有の“なにか”は見い出されたとは言い難いと結論付けている。同時に、あくまでも女性経営者のみを対象としていることから分析結果は仮説的結論に過ぎないとしながらも、女性経営者に関する基礎的資料の蓄積という意味において、不可欠な調査であったとしている。

3. 研究仮説と研究方法

3.1 研究仮説

本研究の目的は、30年前に行われた先行研究（服部他、1984）の成果との比較により、女性の経営者としての資質・能力、意識のこの間における変化と、現在の起業家と承継者との差について検証し、現在の中小企業の女性経営者の実態を探ることである。女性経営者が必要とする特性、認知や行動の変化と、起業家と事業承継者の差をアンケート調査によって検証したうえで、現在の女性経営者の意識の奥に潜む説明要因を検証し、その実態を探る。

男女雇用機会均等法の施行後、女性の活躍を意図する政府の施策が量・質ともに拡充されるなか、女性の就業状況、意識、また企業を取り巻く外部環境も大きく変化している。その結果、女性経営者の意識も少なからず変容しているのではないかと考えられる。

また、同じ女性経営者といえ、自ら事業を立ち上げる起業家と、少子化や男性の選択肢の多様化という時代の変遷により増えつつある事業承継者との間には、何らかの差が生じ始めているのではないか。

上記2つの観点から、以下の仮説を構築し実証を試みる。

仮説1：女性経営者に必要な特性は、男女雇用機会均等法が施行された30年前と比べて変化している。

仮説2：起業した女性経営者と事業承継によって経営者になった女性経営者には、特性、事業に対する意識、行動に差がみられる。

3.2 研究方法

1) 調査対象と実施方法

調査会社（株式会社インテージ）にモニター登録している日本の中小企業の女性経営者にアンケート調査⁵⁾を実施した。依頼数は447名、うち有効回答数は155⁶⁾名であった（回答率34.7%）。

2) 調査内容

本研究のアンケート内容は、服部らの先行論文（1984）を援用したうえで、筆者オリジナルの質問項目を加え、職業選択に対する自信（特性的自己効力感尺度を採用⁷⁾）と就業に対するモチベーション（平等主義的性役割態度スケール短縮版を採用⁸⁾）を検証できるように設計されており、以下の領域で構成されている（表2参照）。全ての項目において、5段階での回答を求めた。

- 1) 経営者に必要な特性
- 2) 仕事をする上での意識
- 3) 特性的自己効力感
- 4) 平等主義的性役割態度
- 5) 女性経営者としての意識
- 6) 経営パフォーマンスの評価基準
- 7) 会社経営における自身の満足度

また、以下の標本グループに分類し、「起業家」と「事業承継者」の平均値の違いを、*t*検定により検証した。

標本グループ1：「女性経営者」はアンケート調査に回答した全ての女性経営者 $N = 155$ 。

標本グループ2：「起業家」は起業した女性経営者 $n = 80$ 。

表 2 研究のフレームワーク

アンケート領域	分析内容と分析方法	
1) 経営者に必要な特性	【仮説 1】 1984年 と 2016年の比較 ・ 平均値と順位と比較	【仮説 2】 承継者と起業家の比較 ・ 平均値の比較 ・ <i>t</i> 検定
2) 仕事をする上での意識	【現状分析】 女性経営者の現状 (2016) ・ 因子分析	
3) 特性的自己効力感		
4) 平等主義的性役割態度		
5) 女性経営者としての意識		
6) 経営パフォーマンスの評価基準		
7) 会社経営における自身の満足度		

標本グループ 3:「事業承継」は事業承継によって経営者になった女性経営者 $n = 65$ 。

なお、「女性経営者の特性」および「仕事をする上での意識」については、因子分析を用いて、現在の女性経営者の意識の奥に潜む説明要因を検証した。

4. アンケート調査結果および分析

本章では、アンケート調査結果のまとめおよび分析を、仮説に基き (1) 女性経営者の比較 (1984 年の服部らの先行研究と現在との比較)、(2) 起業家と事業承継者との比較 (現在での比較)、の 2 つの観点から行う。

4.1 女性経営者の比較—先行研究 (男女雇用機会均等法施行当時) と現在との比較—

「経営者に必要な特性」において、先行研究と比べ多くの項目で平均値が下がっており、平均値 4.5 以上の項目は前回 14 項目であったが、今回は 5 項目とかなり減少した。平均値が上がったのは、「専門知識」(0.42 上昇)、「勝気であること」(0.25 上昇)、「化学技術的知識」(0.14 上昇)、「一般教養」(0.11 上昇)、「実務経験」(0.08 上昇)、「印象の良さ (容姿・声・話し方等)」(0.06 上昇) の 6 項目である。一方、平均値の下げ幅が一番大きかったのは「仕事第一であること」(0.93 下落) であり、次いで「攻撃性」

(0.66 下落)、「統率力」(0.56 下落)、「管理能力・技法」「率先性」(0.49 下落) であった (表 3 参照)。

多くの項目で平均値が下がっていることから、女性経営者自身の過度な気負いが薄れてきているといえるのではないだろうか。その数は依然少ないとはいえ女性経営者の比率は増加傾向にあり⁹⁾、先行研究当時と比較して女性経営者の希少性は多少なりとも低くなってきている。少数であるがゆえに否応なく注目されて生じる女性経営者のトークン (象徴) としての気負いは、薄れつつあると推察される。

また、かねてより女性の起業は、経営や事業に関する知識やノウハウ不足等が課題とされてきた (中小企業白書, 2012)。「専門知識」,「化学技術的知識」,「実務経験」の平均値が上がったのは、就業経験を有することで、当該項目への意識を高めた女性起業家、承継者の増加が反映されたものと推察される。

また、「仕事第一であること」の下げ幅が大きいことから、現在の女性経営者の WLB に対する意識の高さが見て取れる。女性の起業では、その要因に「時間的余裕 (介護や子育て等が一段落)」や「家庭環境の変化 (結婚・離婚、出産等)」といったライフイベントをあげる者が多いことと符合する (中小企業白書, 2014)。

「攻撃性」,「統率力」,「管理能力・技法」,「率先性」の下げ幅が大きいことから、例えば従業員に対する女性経営者のリーダーシップ・スタ

表3 経営者に必要な特性／先行研究との比較

特性	経営者			数値		順位		
	1984	2016		上昇↑下降↓		上昇↑／横ばい→／下降↓		
	平均値	平均値	標準偏差	変化		1984	2016	変化
1 対人関係・技能（社交性・協調性）	4.74	4.41	0.662	↓	-0.33	4	5	↓ -1
2 科学技術的知識	3.37	3.51	0.956	↑	0.14	29	29	→ 0
3 管理能力・技法	4.74	4.25	0.752	↓	-0.49	4	9	↓ -5
4 説得力・表現力	4.56	4.28	0.709	↓	-0.28	13	8	↑ 5
5 知的能力	4.22	4.15	0.737	↓	-0.07	22	19	↑ 3
6 達成意欲	4.70	4.21	0.721	↓	-0.49	8	15	↓ -7
7 印象の良さ（容姿・声・話し方等）	4.15	4.21	0.787	↑	0.06	23	15	↑ 8
8 創造力	4.41	4.08	0.857	↓	-0.33	19	22	↓ -3
9 仕事第一であること	4.48	3.55	0.906	↓	-0.93	15	28	↓ -13
10 責任感	4.89	4.59	0.611	↓	-0.30	2	2	→ 0
11 洞察力	4.67	4.39	0.638	↓	-0.28	9	6	↑ 3
12 精神的安定	4.63	4.45	0.676	↓	-0.18	11	4	↑ 7
13 倫理観があること	4.30	4.10	0.815	↓	-0.20	21	21	→ 0
14 先見性	4.67	4.23	0.743	↓	-0.44	9	10	↓ -1
15 率先性	4.56	4.07	0.757	↓	-0.49	13	24	↓ -11
16 自信	4.44	4.11	0.735	↓	-0.33	17	20	↓ -3
17 活動力のあること	4.44	4.19	0.799	↓	-0.25	17	17	→ 0
18 攻撃性	3.67	3.01	1.019	↓	-0.66	28	30	↓ -2
19 判断力	4.85	4.54	0.562	↓	-0.31	3	3	→ 0
20 学歴	3.19	2.86	1.022	↓	-0.33	31	31	→ 0
21 一般教養	4.11	4.22	0.705	↑	0.11	24	14	↑ 10
22 専門知識	3.81	4.23	0.802	↑	0.42	26	13	↑ 13
23 実務経験	3.81	3.89	0.964	↑	0.08	26	26	→ 0
24 研究心	4.41	4.08	0.834	↓	-0.33	19	22	↓ -3
25 健康	4.96	4.62	0.617	↓	-0.34	1	1	→ 0
26 円満な人柄	4.48	4.23	0.796	↓	-0.25	15	10	↑ 5
27 勝気であること	3.33	3.58	0.939	↑	0.25	30	27	↑ 3
28 統率力	4.74	4.18	0.777	↓	-0.56	6	18	↓ -12
29 忍耐力	4.70	4.35	0.680	↓	-0.35	7	7	→ 0
30 部下への仕事の援助	4.07	3.92	0.802	↓	-0.15	25	25	→ 0
31 思いやり・あたたかさ	4.63	4.23	0.692	↓	-0.40	11	10	↑ 1

1984年：n = 27, 2016年：N = 155

順位は先行研究と比較可能な31項目でのランキング（本調査での追加項目は除外）。

イルが変容してきている可能性が推察される。

「仕事をする上での意識」においては、先行研究との比較で平均値の下げ幅が大きい「男性に伍して、管理者・経営者として仕事をしていくためには、同じレベルの男性以上の努力が必要である」（1.00下落）、「女性が管理職・経営者になるには、結婚を二の次に考えないと難しい」（0.41下落）の2項目から、男女雇用機会均等法の施行後、女性経営者の仕事をする上での意識は、女性であることを殊さら意識せず、不利であるとの意識も薄らぐ方向に進んでいると考えられる。「たとえ女性であっても、部下に能力とやる気があれば能力開発の機会を与え

るべきである」（0.29下落）、「能力のある女性が、昇進やその他の待遇の面で不利な扱いを受けているのは、それ以外の女性の行為が間接的に足を引っ張っているからだと思う」（0.40下落）からも、同様の変化が見て取れる（表4参照）。

また、「仕事をしていく上で、家庭がなおざりにされることが少なくない」（0.51下落）からは、女性経営者のWLBへの意識の高さが見て取れる。この点は、「女性経営者に必要な特性」において、「仕事第一であること」（0.93下落）の下げ幅が一番大きいことと整合性がある。

表4 仕事をする上での意識／先行研究との比較

仕事をする上での意識	経営者			数値	
	1984	2016		上昇	下降
	平均値	平均値	標準偏差		変化
1 たとえ女性であっても、部下に能力とやる気があれば、能力開発の機会を与えるべきである	4.48	4.19	0.909	▼	-0.29
2 女性は経済的にも自立していくべきである	3.74	3.96	0.908	↗	0.22
3 昇進や教育訓練を受ける機会は、男女平等であるべきである	4.15	4.06	0.959	▼	-0.09
4 男性に伍して、管理者・経営者として仕事をしていくためには、同じレベルの男性以上の努力が必要である	4.59	3.59	0.949	▼	-1.00
5 能力のある女性が、昇進やその他の待遇の面で不利な扱いを受けているのは、それ以外の女性の行為が、間接的に足を引っばっているからだと思う	3.48	3.08	0.827	▼	-0.40
6 男性の部下は、女性の上司に対するのと男性の上司に対するのでは、接し方が違うことが少なくない	3.33	3.36	0.690	↗	0.03
7 自分の能力を充分に発揮するためには、より高い地位につくことが必要だと思う	3.30	3.30	0.746	→	0.00
8 女性の部下のほうが、男性の部下よりも管理しやすい	2.67	2.92	0.795	↗	0.25
9 仕事をしていくことの中で、自己の人間の成長がはかれると思う	4.15	3.92	0.908	▼	-0.23
10 仕事をしていく上で、家庭がなおざりにされることが少なくない	3.59	3.08	0.869	▼	-0.51
11 女性が管理職・経営者になるには、結婚を二の次に考えないと難しい	3.00	2.59	1.034	▼	-0.41
12 仕事が多少忙しくても、夫に家事を手伝わせるべきではない	3.11	2.16	0.980	▼	-0.95
13 多くの女性は昇進のために、もっと努力すべきである	3.74	3.20	0.774	▼	-0.54
14 仕事の間では、女性であるということは意識すべきではない	3.70	3.16	0.905	▼	-0.54
15 女性管理者は、内部で仕事をする時より、外部との折衝で困難を感じることが多い	3.33	3.03	0.795	▼	-0.30
16 男性の同僚の中に、いろいろなことを相談できる人がいることが望ましい	3.67	3.48	0.790	▼	-0.19
17 女性が、企業の中で充分力を発揮できないのは、女性にとって仕事とは二次的なものだという社会的な風潮のせいである	3.19	3.29	0.887	↗	0.10
18 たとえ有能な管理者であっても、よい家庭がなければ女性は幸福ではない	3.78	2.83	1.027	▼	-0.95
19 女性が管理者となるためには、自分の能力だけではなく運が大きく働くことが多い	3.59	3.19	0.802	▼	-0.40

1984年：n = 27, 2016年：N = 155 先行研究と比較可能な19項目（追加項目は除外）。

4.2 起業家と事業承継者との比較

「経営者に必要な特性」50項目のうち、特に気を配っているもの3つを選択した結果が図1である。全体もしくはサブグループにおいて10%以上の人が選択した項目は50項目中11項目ある。「起業家」と「事業承継者」との比較において、「事業承継者」は、「先見性」「専門知識」を選択した者がより少ない一方、「責任感」「思いやり・あたたかさ」を選択した者が

より多い。先見性のあるアイデアや専門性を生かして創業した「起業家」と、先代の事業を承継し存続させていくことを期待される「事業承継者」の意識の差が、選択の相違に表れたと推察される。

「特性的自己効力感」について、起業家と事業承継者それぞれの平均値の合計を比較すると、起業家が事業承継者を上回る結果となった（表5参照）。従って、起業家の方が物事に対す

中小企業の女性経営者の特性に関する一考察

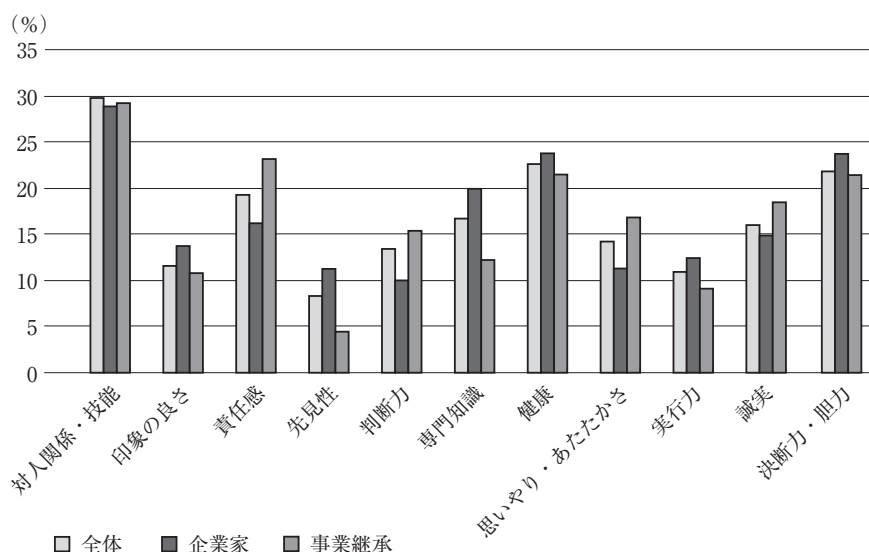


図1 女性経営者に必要な特性／特に気を配っているもの3つ (数値10%以上抜粋)

表5 特性的自己効力感スケール尺度・平均値と合計／起業家と事業承継者の比較

項 目	起業家		事業承継	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1 自分が立てた計画は、うまくできる自信がある	3.65	0.68	3.42	0.58
2 しなければならないことがあっても、なかなか取り掛からない*	3.31	1.18	2.95	0.87
3 初めはうまくいかない仕事でも、できるまでやり続ける	3.83	0.85	3.71	0.68
4 新しい友達を作るのが苦手だ*	3.61	0.97	3.29	0.96
5 重要な目標を決めても、めったに成功しない*	3.83	0.85	3.43	0.71
6 何かを終える前にあきらめてしまう*	3.96	0.90	3.52	0.87
7 会いたい人を見かけたら、向こうから来るのを待たないでその人の所へ行く	3.74	0.95	3.51	0.90
8 困難に出会うのを避ける*	3.15	0.94	2.99	0.87
9 非常にややこしく見えることには、手を出そうとは思わない*	3.16	0.99	2.89	0.81
10 友達になりたい人でも、友達になるのが大変ならばすぐに止めてしまう*	3.25	0.93	3.02	0.80
11 面白くないことをする時でも、それが終わるまで頑張る	3.80	0.82	3.51	0.73
12 何かをしようと思ったら、すぐにとりかかる	3.90	0.92	3.45	0.77
13 新しいことを始めようと決めても、出だしでつまずくとすぐにあきらめてしまう*	3.60	0.92	3.37	0.89
14 最初は友達になる気がない人でも、すぐにあきらめないで友達になろうとする	3.03	0.87	2.88	0.70
15 思いがけない問題が起こった時、それをうまく処理できない*	3.91	0.90	3.40	0.88
16 難しそうなことは、新たに学ぼうとは思わない*	3.84	0.91	3.55	0.87
17 失敗すると、一生懸命やろうと思う	3.80	0.88	3.34	0.80
18 人の集まりの中では、うまく振る舞えない*	3.59	0.94	3.39	0.98
19 何かをしようとする時、自分にそれが出来るかどうか不安になる*	3.10	0.96	3.05	0.89
20 人には頼らない方だ	3.41	0.98	3.28	0.91
21 私は自分から友達をつくるのがうまい	3.43	0.87	3.06	0.86
22 すぐにあきらめてしまう*	3.96	0.87	3.60	0.86
23 人生で起きる問題の多くは処理できるとは思えない*	3.61	0.97	3.43	0.97
合計得点平均点	82.46		76.01	

*は得点を逆転した項目:5点→1点, 4点→2点, 3点→3点, 2点→4点, 1点→5点

表6 平等主義的性役割態度尺度・平均値と合計／起業家と事業承継者の比較

項 目	起業家		事業承継	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1 女性は、家事や育児をしなければならないから、フルタイムで働くよりパートタイムで働いたほうがよい*	3.74	1.09	3.43	0.93
2 女性の居るべき場所は家庭であり、男性の居るべき場所は職場である*	4.20	0.86	3.75	0.86
3 主婦が仕事を持つと、家族の負担が重くなるのでよくない*	3.88	0.93	3.52	0.93
4 男の子は男の子らしく、女の子は女の子らしく育てることが非常に大切である*	3.49	1.09	3.17	1.09
5 主婦が働くとき夫をないがしろにしがちで、夫婦関係にひびがはいりやすい*	3.74	0.92	3.51	0.92
6 家事や育児をしなければならないから、女性はあまり責任の重い、競争の激しい仕事をしないほうがよい*	3.96	1.04	3.74	1.04
7 娘は将来主婦に、息子は職業人になることを想定して育てるべきである*	4.16	0.92	3.80	0.92
8 子育ては女性にとって一番大切なキャリアである*	3.15	1.07	2.97	1.07
9 結婚生活の重要事項は夫が決めるべきである*	3.88	0.97	3.77	0.97
10 結婚後、妻は必ずしも夫の姓を名乗る必要はなく、旧姓で通してもいい	3.56	1.12	3.66	1.12
11 経済的に不自由でなければ、女性は働かなくてもよい*	3.59	1.01	3.29	1.01
12 女性が、社会的地位や賃金の高い職業を持つと結婚するのがむずかしくなるからそういう職業を持たないほうがよい*	4.13	0.99	3.72	0.99
13 女性の人生において、妻であり母であることも大事だが、仕事をするのもそれと同じくらい重要である	3.78	1.00	3.66	1.00
14 女性は子供が生まれても、仕事を続けたほうがよい	3.68	0.96	3.72	0.96
15 家事は男女の共同作業となるべきである	3.81	0.94	3.88	0.94
合計得点平均点	56.73		53.60	

*は得点を逆転した項目:5点 → 1点, 4点 → 2点, 3点 → 3点, 2点 → 4点, 1点 → 5点

る確信、自信を持ち、自分の行動によって望んだ効果を生み出せると信じているといえる。

「平等主義的性役割態度」の平均値の合計を比較しても、起業家が事業承継者を上回る結果となった。従って、起業家の方が就業に対する意識がより強く積極的だといえる（表6参照）。

「女性経営者としての意識」において、起業家と事業承継者の意識の違いは表7のとおりである。最も大きな差が認められたのは「同業者との付き合いでも、疎外されていると感じることがある」（0.50 差）であり、差が最も小さいのは「社長が女性では、銀行が信用してお金を貸してくれない」（0.05 差）である。

起業家、事業承継者ともに、「顧客に対しきめ細やかな対応ができる」「自分自身のことを覚えてもらいやすい」と感じている点が興味深い。女性であることを逆にメリットに転じ、経営に上手く生かしている様子が伺える。「社長が女性では、銀行が信用してお金を貸してくれない」については両者とも平均値が低く銀行との対応にあまり苦勞を感じていない。女性経営者

は事業拡大意欲は低く慎重である（日本政策金融公庫、2013）ことから、銀行融資利用の有無との関係もあろうが、事業資金調達に苦勞するといった女性経営者へのステレオタイプなイメージを、少なくとも払拭する結果となった。

また、以下の項目の平均値が高いことから起業家は、事業承継者に比べて「同業者との付き合いで疎外感を感じ」たり、「人脈の乏しさを感じる」ことなく、「経営判断を下す際は社内外の信頼できる人に相談」し、「右腕となる存在とともに」、独り経営に苦勞するというよりむしろ周囲の意見を取り入れつつ経営にあたっていることが推察される。

「経営パフォーマンスの評価基準」として女性経営者は何を重視しているのか、起業家と事業承継者の平均値の差を表8に示す。最も大きな差が認められたのは「事業内容の独自性」（0.23 差）であり、差が最も小さいのは「雇用の創出」（0.01 差）である。「事業内容の独自性」のポイント差から、「女性ならではの」発想だけで経営が成り立つほど甘くはなく、起業家は

中小企業の女性経営者の特性に関する一考察

表7 女性経営者としての意識／起業家と事業承継者 平均値の比較

女性経営者としての意識	起業家		事業承継		A－B
	2016		2016		
	平均値A	標準偏差	平均値B	標準偏差	
1 社長が女性では、銀行が信用してお金を貸してくれない	2.41	0.91	2.46	0.87	-0.05
2 女性のもとで仕事をするを潔しとしない男性がかなりいる	2.88	0.96	3.22	0.74	-0.35
3 同業者との付き合いでも、疎外されていると感じることがある	2.39	0.99	2.89	0.87	-0.50
4 女性の社長が経営する企業は、女社長というだけで、不利な立場におかれていることがあるように感じる	2.65	0.90	2.94	0.85	-0.29
5 中小企業でなければ、女性経営者は成功しない	2.44	0.79	2.57	0.75	-0.13
6 事業に女であることを生かすほうが成功しやすい	2.85	0.81	2.94	0.79	-0.09
7 女性らしい着想を生かすのでなければ、事業は成功しにくい	2.90	0.89	3.22	0.67	-0.32
8 女性顧客のニーズをうまくとらえることが出来る	3.51	0.91	3.37	0.60	0.14
9 既存概念と違った視点で市場をとらえることが出来る	3.59	0.88	3.38	0.55	0.21
10 顧客に対しきめ細やかな対応ができる	3.86	0.81	3.75	0.56	0.11
11 取引相手が自分の話を聞きやすい	3.68	0.74	3.38	0.55	0.30
12 自分自身のことを覚えてもらいやすい	3.93	0.73	3.60	0.61	0.33
13 人脈が乏しい	2.68	1.02	2.97	0.81	-0.30
14 経営を担う上で、右腕となる存在がいる	3.64	1.08	3.29	0.86	0.35
15 経営判断を下す際に、社内外に相談する相手がいる	3.94	0.97	3.52	0.97	0.42

表8 経営パフォーマンスの評価基準／起業家と事業承継者 平均値の比較

経営パフォーマンスの評価基準	起業家		事業承継		A－B
	2016		2016		
	平均値A	標準偏差	平均値B	標準偏差	
1 企業理念の実現	3.68	0.81	3.60	0.66	0.07
2 会社の売り上げ規模	3.84	0.79	3.71	0.68	0.13
3 会社の収益（利益）	4.03	0.78	3.89	0.66	0.14
4 財務上の健全性	4.05	0.73	4.08	0.65	-0.03
5 経営者の収入	3.60	0.79	3.43	0.75	0.17
6 従業員の収入	3.81	0.75	3.66	0.71	0.15
7 雇用の創出	3.33	0.87	3.34	0.69	-0.01
8 育児・介護のしやすい職場環境の提供	3.49	1.03	3.34	0.71	0.15
9 働き方改革（時短勤務，リモートワークの採用等）	3.38	0.99	3.31	0.71	0.06
10 事業内容の独自性	3.88	0.80	3.65	0.76	0.23
11 顧客満足度	4.14	0.79	3.97	0.71	0.17
12 新製商品の開発・新規事業立ち上げなどに向けての投資	3.18	0.94	3.28	0.76	-0.11
13 社会への貢献	3.63	0.89	3.48	0.73	0.15
14 ダイバーシティ経営（女性や外国人の採用等）	3.01	0.89	3.06	0.85	-0.05

自身のキャリアや専門性を生かし独自性を追求していることが推察される。また、平均値の高さから両者ともに「顧客満足度」「会社の収益性」「財務上の健全性」を最優先に経営に向き合っていることが伺える。

「雇用の創出」「育児・介護のしやすい職場環境の提供」「働き方改革（時短勤務，リモートワークの採用等）」の項目では，起業家と承継者との平均値に大きな差はみられない。出産や育児，介護など女性のライフイベント上の課題を乗り越えた女性起業家に対し，同様の課題に直面する女性への就業しやすい職場環境の提供，女性雇用創出への寄与が期待されている（中小企業白書，2012）。しかしながら，本研究では，これらの点において期待されるような結果は得られなかった。

最後に，「経営の満足度」における起業家と事業承継者の違いであるが，最も大きな差が認められたのは「技能や技術力の向上」（0.50 差）であり，差が最も小さいのは「あなたご自身の収入」（0.19 差）である（表9 参照）。両者とも平均値が高い「能力の発揮」「あなた自身の働きやすさ」において，起業家の方がより平均値が高い点が興味深い。自らが自らの雇用を創

出する「女性経営者」という働き方は，労働形態としても注目されており，女性が能力発揮の機会を主体的に得ることができること（筒井・田中，2007），また，女性の場合，結婚や出産を迎える年代でのキャリア継続を動機とする起業が多いことと符合する（帝国データバンク，2015）。

5. ディスカッション

5.1 仮説1の考察

仮説1「女性経営者に必要な特性は，男女雇用機会均等法が施行された30年前と比べて変化している」を考察するにあたり，「経営者に必要な特性」の回答について，順位における先行研究（服部他，1984）との比較を表10に示す。上段に上位5位または平均値4.5以上の特性を，下段に平均値3.5以下の特性を記載している。先行研究と同じ31項目中上位3項目は，本研究51項目中においても上位3項目に位置する結果となり，「学歴」は先行研究と本研究も同じく最下位であった。以上のことから，30年前においても現在においても，経営者の能力として必要とされる基本的特性は時代により変わらないことが推察される。

表9 経営の満足度／起業家と事業承継者 平均値の比較

経営の満足度	起業家		事業承継		A－B
	2016		2016		
	平均値 A	標準偏差	平均値 B	標準偏差	
1 あなたご自身の収入	3.13	1.06	2.94	1.04	0.19
2 社会的地位	3.59	0.79	3.18	0.70	0.40
3 能力の発揮	3.70	0.79	3.32	0.73	0.38
4 技能や技術力の向上	3.65	0.75	3.15	0.57	0.50
5 従業員の満足度向上	3.51	0.73	3.17	0.63	0.34
6 あなたご自身のワークライフバランス	3.48	0.86	3.22	0.84	0.26
7 あなたご自身の働きやすさ	3.70	0.83	3.34	0.82	0.36
8 社会貢献	3.45	0.76	3.22	0.72	0.23
9 企業業績	3.28	0.95	3.03	0.87	0.24
10 女性経営者であることによる女性へのメッセージ性（女性活躍推進への寄与）	3.39	0.72	3.14	0.56	0.25

表 10 女性経営者、起業家、事業承継者の特性／先行研究との比較

	1984年調査		2016年調査					
	経営者		経営者		起業家		事業承継	
上位5位または平均値4.5以上	1 健康	4.96	1 健康	4.62	1 健康	4.73	1 判断力	4.49
	2 責任感	4.89	2 責任感	4.59	2 責任感	4.68	2 健康	4.48
	3 判断力	4.85	3 判断力	4.54	3 決断力・胆力	4.64	3 責任感	4.45
	4 対人関係・技能（社交性・協調性）	4.74	4 決断力・胆力	4.51	4 実行力	4.61	4 実行力	4.38
	4 管理能力・技法	4.74	5 実行力	4.50	5 判断力	4.58	4 決断力・胆力	4.38
	4 統率力	4.74			6 誠実	4.55		
	7 達成意欲	4.70			7 精神的安定	4.53		
	7 忍耐力	4.70						
	9 洞察力	4.67						
	9 先見性	4.67						
	11 精神的安定	4.63						
	11 思いやり・あたたかさ	4.63						
	13 説得力・表現力	4.56						
	13 率先性	4.56						
平均値3.5以下							44 仕事第一であること	3.48
							44 勝気であること	3.48
							46 科学技術的知識	3.46
			47 野心	3.49			47 競争心	3.45
	29 科学技術的知識	3.37	48 哲学	3.48	48 哲学	3.40	48 野心	3.31
	30 勝気であること	3.33	49 攻撃性	3.01	49 攻撃性	3.00	49 攻撃性	3.02
	31 学歴	3.19	50 学歴	2.86	50 学歴	2.89	50 学歴	2.88

1984 年：n = 27, 2016 年：N = 155, 起業家：n = 80, 事業承継者：n = 65

「学歴」が依然最下位であるのは、中小企業の女性経営者は、大企業の経営者とは異なり同僚との長い出世競争を勝ち抜く必要がないことから、学歴、学閥を特段意識する必要がないためと推察される。また、女性経営者が必要とする資質に大きな変化がないのは、女性経営者の多くが経営に携わる中小企業の規模や、中小企業そのものの社会における立ち位置に大きな変化がない¹⁰⁾ ことがその理由ではないかと推察される。従って仮説 1 は棄却される結果となった。

しかしながら、先行研究当時と比較して、女性を取り巻く社会の価値観および女性自身の価値観は変わり、社会における男女の性役割意識は平等主義的方向に変化してきている。「家庭への責任」や「女性の幸せは家庭にある」「父親は経済的責任を負い、母親は家庭で責任を果たす」といった性役割に対する固定観念や、職場における男性優位のステレオタイプの価値観から、女性経営者自身も解放されつつある。本研究においても、「仕事をする上での意識」において、女性経営者は、自身が女性であることを殊さら意識しておらず、仕事をしていくうえ

において、また、会社を経営していくうえにおいても、女性であることが不利であるとの意識は薄らいでいることが実証された。また、仕事と家庭のバランスを上手く取り両立したいとの意識は以前に比べ強くなっており、WLB に関する意識が高いことを伺わせる結果となった¹¹⁾。

5.2 仮説 2 の考察

アンケート調査において「起業家」と「事業承継者」の平均値の違いを検証した結果、いくつかの項目において統計上有意であることが実証された。両者の比較において、「事業承継者」は、「起業家」と比べてネガティブマインドであることが推察される。興味深いのは、「仕事をする上での意識」のアンケート領域における、「いつかは経営者になりたいという意識で仕事をしてきた」の平均値の差の大きさである(0.51 差)。望まざる承継により事業へのモチベーションが低い女性経営者の存在が推察される(表 11 参照)。

また、特性的自己効力感および平等主義的性

表 11 起業家と事業承継者の比較／*t*検定で有意な項目一覧

質問項目	<i>t</i> 検定/ <i>t</i> 値	起業家		事業承継		A-B
		平均値A	標準偏差	平均値B	標準偏差	
1. 経営者に必要な特性						
・ 説得力・表現力	2.327*	4.41	0.67	4.14	0.64	0.27
・ 知的能力	2.754**	4.29	0.75	3.95	0.72	0.34
・ 印象の良さ（容姿・声・話し方等）	2.824**	4.36	0.73	4.00	0.72	0.38
・ 活動力のあること	2.669**	4.35	0.71	4.00	0.81	0.35
・ 忍耐力	2.534*	4.45	0.63	4.17	0.87	0.28
・ 部下への仕事の援助	2.375*	4.04	0.80	3.72	0.77	0.32
・ 目的を達成しようとする執念	2.026*	4.29	0.78	4.03	0.66	0.26
・ 公平感	2.153*	4.14	0.81	3.85	0.75	0.29
2. 女性経営者の仕事をする上での意識						
・ たとえ女性であっても、部下に能力とやる気があれば、能力開発の機会を与えるべきである	2.981**	4.50	0.62	4.17	0.72	0.33
・ 男性に伍して、管理者・経営者として仕事をしていくためには、同じレベルの男性以上の努力が必要である	0.730*	3.75	0.96	3.65	0.72	0.10
・ 女性管理者は、内部で仕事をする時より、外部との折衝で困難を感じる人が多い	-2.737**	2.89	0.83	3.25	0.73	-0.36
・ 女性が管理者となるためには、自分の能力だけではなく運が大きく働くことが多い	-1.396**	3.16	0.82	3.34	0.67	-0.18
・ 女性が管理職・経営者になるには、子どもを持つことを二の次に考えないと難しい	-2.863**	2.30	0.99	2.75	0.9	-0.45
・ 必要な時には、非情な決断をすることも辞さない	2.778**	3.95	0.74	3.60	0.77	0.35
・ いつかは経営者になりたいという意識で仕事をしてきた	2.646**	3.26	1.20	2.75	1.09	0.51
3. 女性経営者の平等主義的性役割意識						
・ 自分が立てた計画は、うまくできる自信がある	2.206*	3.65	0.68	3.41	0.58	0.24
・ しなければならないことがあっても、なかなか取り掛からない	-2.030*	2.69	1.19	3.05	0.87	-0.36
・ 重要な目標を決めても、めったに成功しない	-2.984**	2.18	0.85	2.57	0.71	-0.39
・ 何かを終える前にあきらめてしまう	-2.959**	2.04	0.91	2.48	0.87	-0.44
・ 面白くないことをする時でも、それが終わるまで頑張る	2.244*	3.80	0.82	3.51	0.73	0.29
・ 何かをしようと思ったら、すぐにとりかかる	3.168**	3.90	0.92	3.45	0.77	0.45
・ 思いがけない問題が起こった時、それをうまく処理できない	-3.438**	2.09	0.90	2.60	0.88	-0.51
・ 失敗すると、一生懸命やろうと思う	3.283**	3.80	0.88	3.34	0.80	0.46
・ 私は自分から友達をつくるのがうまい	2.513**	3.43	0.87	3.06	0.86	0.37
・ すぐにあきらめてしまう	-2.492**	2.04	0.88	2.40	0.86	-0.36
4. 女性経営者の平等主義的性役割意識						
・ 女性の居るべき場所は家庭であり、男性の居るべき場所は職場である	-2.785**	1.80	0.86	2.25	0.86	-0.45
・ 主婦が仕事を持つと、家族の負担が重くなるのでよくない	-2.273**	2.13	0.93	2.48	0.93	-0.35
・ 娘は将来主婦に、息子は職業人になることを想定して育てるべきである	-2.338**	1.84	0.92	2.20	0.94	-0.36
・ 女性が、社会的地位や賃金の高い職業を持つと結婚するのがむずかしくなるからそういう職業を持たないほうがいい	-2.400**	1.88	0.99	2.28	1.02	-0.40
5. 女性経営者としての意識						
・ 女性のもので仕事することを潔しとしない男性がかなりいる	-2.348*	2.88	0.96	3.22	0.74	-0.35
・ 同業者との付き合いでも、疎外されていると感ずることがある	-3.230**	2.39	0.99	2.89	0.87	-0.50
・ 女性らしい着想を生かすのでなければ、事業は成功しにくい	-2.352*	2.90	0.89	3.22	0.67	-0.32
・ 自分自身のことを覚えてもらいやすい	2.883**	3.93	0.73	3.60	0.61	0.33
・ 経営判断を下す際に、社内外に相談する相手がいる	2.555*	3.94	0.97	3.52	0.97	0.42
6. 経営パフォーマンスの評価基準 <i>t</i> 検定で有意な差はみられなかった						
7. 経営の満足度						
・ 社会的地位	3.241**	3.59	0.79	3.18	0.70	0.40
・ 技能や技術力の向上	4.546**	3.65	0.75	3.15	0.57	0.50
・ 従業員の満足度向上	3.048**	3.51	0.73	3.17	0.63	0.34
・ あなたご自身の働きやすさ	2.624*	3.70	0.83	3.34	0.82	0.36
・ 女性経営者であることによる女性へのメッセージ性（女性活躍推進への寄与）	2.350*	3.39	0.72	3.14	0.56	0.25

* : $P<.05$ ** : $P<.01$

役割態度の平均値の合計を比較すると、両合計とも起業家が事業承継者を上回る結果となった。起業家の方が物事に対する確信、自信を持っており、自分の行動によって望んだ効果を生み出せると信じており、就労に対する意識もより高いといえる。起業家は事業承継者と比較して、

- 自己肯定感と平等主義的性役割態度を強く持つ傾向にある
- 事業に対するモチベーションと就業意識が高い

ことが統計上実証された。

従って、仮説2「起業した女性経営者と事業承継によって経営者になった女性経営者には、特性、事業に対する意識、行動に差がみられる」は、ある程度支持されたといえよう。それは、①経営者になる経緯、②企業の成長段階に応じて、経営者に求められるリーダーシップに相違があること等が影響しているためと考えられる。

5.3 現在の女性経営者の実態—潜在する説明要因の検証—

本節では、「女性経営者に必要な特性」および「仕事をする上での意識」について、因子分析を行なった結果を述べる。女性経営者は経営にあたりどのような特性を必要とし、どのような意識で仕事に携わっているのだろうか。多変量データに潜む共通因子を探り出すための手法である因子分析を用いることで、現在の女性経営者の回答の奥に潜む説明要因を検証する。

本研究では、先行研究（服部他、1984）当時と比較して、女性の就業状況、意識、また企業を取り巻く外部環境も大きく変化していることを勘案して追加した質問項目も合わせて、因子分析を行った。因子分析の結果、「女性経営者に必要な特性」、「仕事をする上での意識」は、各々10と8の因子構造が妥当であると考えられる。Promax回転後の最終的な因子パターンを表12、表13に示す。

「女性経営者に必要な特性」の第一因子は11項目で構成されており「管理能力・技法」「対人関係・技能」「説得力・表現力」など会社を運営・管理していく際に強く意識する内容の項目が高い負荷量を示したため、Ⅰマネジメント力と命名した。以下、Ⅱ戦略的意思決定力、Ⅲ起業力、Ⅳ統治力、Ⅴ共感力、Ⅵ好感力、Ⅶ実務力、Ⅷ動機力、Ⅸ客観力と命名し、第10因子については「健康」の1項目となった（表12参照）。

「仕事をする上での意識」については、先行研究（服部他、1984）では主成分分析がされており、Ⅰ成長と自立（質問項目No.1, 2, 3, 9）、Ⅱ女性であることの意識（同No.4, 8, 16）、Ⅲ女性（妻・母）であることの不利（同No.5, 11, 15, 17）、の3グループが抽出されるとの分析であった。それに対して本研究では、追加項目も合わせた25項目を対象に因子分析を行った。その結果、「女性経営者の仕事をする上での意識」は8の共通因子で説明できることが実証された。先行研究の主成分分析を勘案し、それぞれの因子をⅠ成長と自立（質問項目No.3, 1, 2, 24, 12）、Ⅱ女性であることの意識（4, 8, 5, 9, 13, 6）、Ⅲ意思決定時の意識（22, 23）、Ⅳ家庭との両立（10, 18, 11）、Ⅴ女性（妻・母）であることの不利（17, 15, 14）、Ⅵ昇進意欲（25, 20）、Ⅶ職場での意識（16, 7）、Ⅷ男性との競争意識（19, 21）と命名した。先行研究の主成分分析との比較において共通点（下線付き項目）が見受けられる結果となった（表13参照）。

6. まとめ

本研究の学術的貢献は、近年増加傾向にある中小企業の女性経営者の実態、とりわけ経営に必要な特性を明らかにしたうえで、起業家と事業承継者との間に差が生じていることを実証的に明らかにした点にある。

中小企業は、経営に関する権限のほとんどが経営者一人に集中する傾向が強く、経営者の優

表 12 女性経営者に必要な資質／因子分析結果（Promax 回転後の因子パターン）

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
3 管理能力・技法	0.92	-0.03	-0.09	-0.17	0.11	-0.07	0.02	-0.08	0.15	-0.14
1 対人関係・技能（社交性・協調性）	0.75	-0.01	-0.08	-0.14	-0.05	0.04	-0.05	0.11	0.13	0.23
4 説得力・表現力	0.72	0.20	0.14	0.01	0.04	-0.26	-0.11	-0.01	0.06	0.00
5 知的能力	0.63	-0.03	-0.12	0.19	-0.03	0.07	0.08	0.13	0.16	0.10
21 一般教養	0.55	-0.08	0.00	0.10	-0.04	0.34	-0.02	-0.31	0.05	-0.11
14 先見性	0.54	-0.05	0.10	0.29	-0.11	0.04	0.01	-0.10	-0.02	0.07
19 判断力	0.53	0.35	-0.15	-0.06	-0.14	0.16	0.06	-0.08	-0.07	0.16
16 自信	0.53	-0.03	0.18	-0.02	-0.02	0.39	-0.09	0.12	0.09	-0.16
11 洞察力	0.51	0.29	0.07	0.04	-0.01	0.15	-0.05	0.00	0.01	-0.04
6 達成意欲	0.50	-0.12	0.18	0.25	0.08	-0.11	0.13	0.15	-0.25	0.15
10 責任感	0.48	0.24	-0.03	0.01	-0.02	-0.07	0.18	0.16	-0.08	0.08
50 決断力・胆力	0.06	0.98	-0.08	-0.05	-0.05	-0.10	-0.07	0.14	-0.14	-0.14
45 実行力	0.02	0.87	0.01	-0.13	-0.03	-0.17	0.06	0.09	0.03	0.24
49 柔軟性	0.01	0.76	-0.20	0.02	0.00	0.21	-0.04	0.10	-0.06	-0.06
48 誠実	0.14	0.47	-0.30	-0.05	0.09	0.36	0.09	0.06	0.02	0.04
43 分析力	0.00	0.46	0.17	0.09	0.01	0.05	0.04	-0.11	0.17	0.18
46 熱意（情熱的）	-0.05	0.43	0.27	-0.01	0.11	0.14	0.05	-0.07	0.13	0.08
17 活動力のあること	0.42	0.43	0.18	-0.04	0.02	-0.04	-0.14	0.26	-0.04	-0.02
29 忍耐力	0.14	0.42	0.20	-0.01	0.09	-0.01	0.10	-0.12	-0.29	0.17
12 精神的安定	0.32	0.35	-0.06	0.11	-0.01	-0.08	-0.11	0.14	0.04	0.31
44 適応力	0.18	0.31	-0.02	-0.08	-0.03	0.15	-0.04	-0.15	0.29	0.23
37 野心	-0.12	0.08	0.92	-0.08	-0.06	-0.04	0.04	0.08	0.01	0.03
27 勝気であること	-0.05	-0.22	0.89	0.08	-0.19	0.14	0.07	0.08	-0.16	-0.04
35 競争心	0.03	-0.11	0.85	-0.07	0.02	-0.10	0.11	0.10	0.24	-0.05
18 攻撃性	0.03	0.03	0.67	0.00	-0.22	0.03	0.11	0.16	0.32	-0.36
36 目的を達成しようとする執念	0.27	-0.19	0.39	0.10	0.20	0.04	0.01	0.07	0.01	0.07
15 率先性	0.30	0.22	0.36	0.05	0.09	0.02	-0.02	-0.07	0.07	-0.14
34 直観力・カン	0.06	0.11	0.31	0.14	0.07	0.15	-0.22	0.15	-0.11	0.14
40 哲学	-0.01	-0.09	0.03	0.83	0.18	-0.19	-0.17	-0.14	0.04	-0.05
8 創造力	0.17	-0.07	-0.07	0.80	-0.07	0.02	0.14	0.19	-0.03	-0.14
41 感性	0.04	0.30	0.03	0.47	0.00	0.20	-0.05	-0.11	0.06	-0.05
39 楽観的観測・ネアカ	-0.15	-0.07	0.08	0.45	0.04	0.19	-0.07	0.25	-0.04	0.32
13 倫理観があること	0.39	0.08	-0.22	0.42	0.11	-0.16	0.08	0.15	0.07	0.11
42 情緒的表出性	-0.23	0.20	0.21	0.37	0.21	0.18	-0.15	0.02	0.01	-0.15
33 共感力	0.09	-0.14	-0.13	0.03	0.82	0.15	-0.07	0.04	0.07	0.12
30 部下への仕事の援助	-0.11	0.25	0.01	-0.05	0.70	0.12	0.19	0.00	-0.24	-0.17
32 社会貢献の意欲	-0.05	0.03	-0.21	0.35	0.61	0.08	-0.05	0.06	-0.06	0.01
2 科学技術的知識	0.28	-0.13	-0.08	0.16	0.41	-0.24	0.21	0.16	0.27	-0.14
28 統率力	0.16	0.18	0.26	0.05	0.29	-0.08	0.04	-0.20	-0.05	0.14
26 円満な人柄	0.12	-0.17	0.12	-0.25	0.15	0.67	0.18	0.02	-0.13	0.18
31 思いやり・あたたかさ	-0.15	0.25	0.06	0.00	0.20	0.51	0.21	-0.02	-0.13	0.02
47 謙虚	-0.17	0.22	-0.06	0.10	0.01	0.50	-0.04	0.07	0.14	-0.05
23 実務経験	-0.09	-0.01	0.22	-0.23	0.12	0.16	0.67	0.23	0.21	0.07
24 研究心	-0.04	0.19	0.06	0.49	-0.28	-0.05	0.62	-0.14	0.14	0.21
22 専門知識	0.40	-0.21	-0.03	-0.07	0.24	0.13	0.47	-0.07	-0.02	0.08
9 仕事第一であること	0.05	0.13	0.24	0.00	0.13	-0.01	0.13	0.62	0.17	-0.06
7 印象の良さ（容姿・声・話し方等）	0.41	0.16	0.00	-0.10	-0.13	0.27	-0.09	0.43	-0.08	0.15
20 学歴	0.16	-0.06	0.11	0.04	-0.06	-0.02	0.13	0.09	0.61	-0.06
38 公平感	-0.20	0.09	-0.07	0.06	0.22	0.31	0.26	0.29	0.35	0.11
25 健康	0.26	0.19	-0.11	-0.15	-0.05	0.04	0.26	-0.01	-0.09	0.53

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

30回の反復で回転が収束。

統計ソフトはSPSSを使用。

表 13 仕事をする上での意識／因子分析結果（Promax 回転後の因子パターン）

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
3 昇進や教育訓練を受ける機会は、男女平等であるべきである	0.96	-0.06	-0.18	0.05	0.13	0.03	0.06	0.11
1 たとえ女性であっても、部下に能力とやる気があれば、能力開発の機会を与えるべきである	0.85	0.05	0.14	0.14	-0.08	0.11	-0.10	-0.02
2 女性は経済的にも自立していくべきである	0.71	0.12	-0.10	-0.09	0.01	0.11	0.28	-0.02
24 生活全般・趣味など、あらゆることから学ぼうとする姿勢は大切だと感じ、その時間・機会を作っている	0.47	-0.07	0.25	0.04	0.31	-0.01	-0.22	0.04
12 仕事が多忙しくても、夫に家事を手伝わせるべきではない	-0.44	-0.01	-0.06	0.12	0.03	0.29	0.03	0.04
4 男性に伍して、管理者・経営者として仕事をしていくためには、同じレベルの男性以上の努力が必要である	0.14	0.79	-0.08	-0.04	-0.16	0.19	-0.14	0.00
8 女性の部下のほうが、男性の部下よりも管理しやすい	-0.09	0.54	0.01	0.27	-0.01	-0.28	0.42	-0.12
5 能力のある女性が、昇進やその他の待遇の面で不利な扱いを受けているのは、それ以外の女性の行為が、間接的に足を引っ張っているからだと思う	-0.20	0.46	0.07	-0.32	0.10	0.17	0.01	-0.09
9 仕事をしていくことの中で、自己の人間の成長ははかられると思う	0.28	0.38	0.07	-0.06	-0.09	-0.22	-0.11	0.06
13 多くの女性は昇進のために、もっと努力すべきである	-0.05	0.35	0.23	0.21	0.34	0.01	-0.04	-0.17
6 男性の部下は、女性の上司に対するのと男性の上司に対するのでは、接し方が違うことが少なくない	0.25	0.25	-0.19	-0.04	0.23	0.01	-0.04	-0.02
22 仕事を進めていく上で、リスクテイクも必要だと思う	-0.17	-0.11	0.90	-0.08	-0.01	-0.03	0.07	0.15
23 必要な時には、非情な決断をすることも辞さない	0.18	0.09	0.70	0.10	-0.07	0.21	0.04	-0.06
10 仕事をしていく上で、家庭がなおざりにされることが少なくない	0.09	-0.08	-0.01	0.82	0.15	-0.11	0.04	0.01
18 たとえ有能な管理者であっても、よい家庭がなければ女性は幸福ではない	-0.11	0.09	0.05	0.51	-0.20	-0.14	-0.13	0.36
11 女性が管理職・経営者になるには、結婚を二の次に考えないと難しい	-0.23	0.14	-0.16	0.33	0.25	0.25	0.00	0.10
17 女性が、企業の中で充分力を発揮できないのは、女性にとって仕事とは二次的なものだという社会的な風潮のせいである	0.26	-0.05	-0.08	0.10	0.63	-0.05	0.00	0.06
15 女性管理者は、内部で仕事をする時より、外部との折衝で困難を感じる事が多い	-0.21	-0.02	0.02	-0.07	0.41	-0.02	-0.10	0.15
14 仕事の中では、女性であるということは意識すべきではない	-0.08	-0.18	0.11	0.10	0.35	0.26	0.04	-0.14
25 いつかは経営者になりたいという意識で仕事してきた	0.08	0.12	0.07	-0.19	-0.06	0.75	-0.07	-0.15
20 女性が管理職・経営者になるには、子どもを持つことを二の次に考えないと難しい	-0.18	0.11	-0.07	0.06	0.10	0.35	0.00	0.30
16 男性の同僚の中に、いろいろなことを相談できる人がいることが望ましい	-0.04	0.27	-0.02	-0.16	0.26	-0.10	-0.69	0.08
7 自分の能力を充分に発揮するためには、より高い地位につくことが必要だと思う	0.05	0.10	0.09	-0.28	0.23	-0.10	0.68	0.18
19 女性が管理者となるためには、自分の能力だけではなく運が大きく働くことが多い	0.08	-0.15	0.07	0.09	0.10	-0.17	0.02	0.77
21 仕事をしていく上で、男性に負けたくないと思い意識して競うことがあった、またはこの先そうしようと思っている	0.14	0.14	0.19	0.01	-0.06	0.35	0.16	0.37

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

7回の反復で回転が収束。

統計ソフトはSPSSを使用。

劣が大企業に比べてよりダイレクトに事業の成否に影響を与える（岡本，2006）。約 30 年前と現在との間で、中小企業の女性経営者の意識に大きな変化は見られなかったということは、時代の変遷はあるにせよ、中小企業経営の本質は変わらないことを示唆している。

そのうえで、ゼロから組織化や顧客開拓を行う「起業」と、すでに組織化がされている企業を「承継する」という立場の違いが、女性経営者の必要とする特性、意識、行動に少なからず影響を与えていると考えられる。事業承継した

女性経営者の方が起業家との比較においてネガティブマインドであることが統計上ある程度実証された。

本研究の限界として、中小企業の企業規模や事業内容の多様性から、「女性経営者」という観点から一概に分析することの難しさがあげられる。今後は、企業規模や事業内容による分類をしたうえで、就任の経緯を加味した研究を行う必要があると考える。

最後に、本研究の分析成果である、「女性経営者の必要とする特性」の 10 因子および「仕

事をする上での意識」8因子が、今後の女性経営者に関する研究において何らかの視座となり得ることへの期待を付記し、本研究の結びとする。

本研究は、立教SFR（立教大学学術推進特別重点資金）の助成を受けたものである。

注

- 1) 中小企業の定義は中小企業庁に依る（製造業：資本金3億円以下又は従業者数300人以下，卸売業：資本金1億円以下又は従業者数100人以下，小売業：資本金5千万円以下又は従業者数50人以下，サービス業：資本金5千万円以下又は従業者数100人以下。そのいずれかが下回っていれば中小企業となる）。
- 2) 本稿でいう経営者とは、企業経営の最高責任者（最高意思決定者）のことであり、経営陣とは、経営者を筆頭に取締役会から構成される集団のことである。当該企業の最高の立場にあるトップマネジメント層に属する経営者とは、株式会社においては「取締役」に選任された人たちと考えてよい。従業員に対して「役員」を経営者にとらえるのが一般的とされている。
- 3) 2018年7月時点での全上場企業の女性役員比率は、4.1%（1,705名）に留まる（役員四季報2018年版，東洋経済新報社）。
- 4) 信用調査報告書ファイル「CCR」，企業概要ファイル「COSMOS2」に登録されている企業の代表を務める社長。
- 5) 調査実施方法は、インターネット調査による。集計閲覧期間は、2016年11月16日21:30～2016年11月18日10:00とした。
- 6) アンケートに回答した女性経営者155名の主な属性は以下となる。
 - ・年齢：30-39歳9%，40-49歳31.6%，50-59歳41.9%，60-69歳13.5%，70-79歳3.9%
 - ・業種：製造業6.5%，卸売業3.9%，小売業9.7%，建設業9.7%，運輸業2.6%，教育・学習支援業5.2%，情報通信業0.6%，医療・福祉業11.6%，飲食店・宿泊業5.2%，一般消費者向けサービス業8.4%，企業・官公庁向けサービス業3.2%，金融・保険業2.6%，不動産業21.3%
その他9.7%

- ・従業員数：なし13.5%，1～4人45.2%，5～9人24.5%，10～19人7.1%，20～29人2.6%，30～39人3.9%，40～49人1.3%，50～100人1.3%
1,000人以上0.6%
- ・売上高：500万円未満7.1%，500万円以上1,000万円未満11.6%，1,000万円以上5,000万円未満34.8%，5,000万円以上1億円未満17.4%，1億円以上5億円未満20.6%，5億円以上10億円未満3.9%
答えたくない1.9%

調査会社の選定にあたっては女性経営者のモニター登録数の多さを重視した。調査会社によりデータの信用性は担保されているとはいえ、上記のように年齢，業種，従業員数，売上高等，サンプルの偏りが生じていることを否めない点を注記しておく。

- 7) 職業選択に対する自信を測定する尺度として、成田ら（1995）がその有用性を検証した1因子23項目の「特性的自己効力感尺度」を採用した。当尺度では、成人男性の得点分布は成人女性のそれより高得点に分布することが明らかにされている（坂野，1989）。
- 8) 就業に対するモチベーションを測定する尺度として、鈴木（1994）が有用性を検証した「平等主義的性役割態度スケール短縮版（SEARA-A）」を採用した。女性の就労は性役割態度と密接な関係があり、生涯就労継続を理想としたり、管理職としての昇進を理想としたりするなど、女性の就業意識が積極的であるほど平等主義的性役割態度を示し、得点分布は高得点となる。
- 9) 帝国データバンクの「女性社長比率調査」（2018）によると、2018年4月末時点の企業における女性社長比率は7.8%。30年前（1988年）は4.2%，20年前（1998年）は5.5%，10年前（2008年）は6.3%と推移し、全体として緩やかな上昇傾向が続いている。
- 10) 中小企業庁「2003年経済白書」および「経済センサス」によると従業員1～99人の事業所（民営非一次産業ベース）の従業員シェアは、1960年71.6%→1972年71.5%→1981年77.1%→1991年75.8%→2001年75.5%→2012年71.5%と安定的に推移している。
- 11) 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に対する意識調査（全国20歳以上の日本国籍を有する男女5,000人対象，回収率60.7%）は、以下である（男女共同参画社会に関する世論調査，2014）。

	平成 4 年 11 月	平成 26 年 8 月	平成 28 年 12 月
・賛成 (小計)	60.1% →	44.6%* →	40.6%
・賛成	23.0% →	12.5% →	8.8%
・どちらかといえば賛成	37.1% →	32.1%* →	31.7%
・反対 (小計)	34.0% →	49.4%* →	54.3%
・どちらかといえば反対	24.0% →	33.3%* →	34.8%
・反対	10.0% →	16.1% →	19.5%

注) * は統計上 5% 有意

参考文献

- Bass, D. M. (1981) *Stog Dill's Handbook of Leadership*, Free Press pp.75-76
- 岩男寿美子・原ひろ子・村松安子 (1982) 「中小企業における『女性経営者』の成長歴生活・経営観」慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』9号, pp.3-117
- 大石友子 (2011) 「女性起業家及び管理職創出に必要とされる支援について一日米支援機関調査から一」『京都学園大学経営学部論集』第21巻第1号, pp.1-29
- 岡室博之 (監修), 商工組合中央金庫 (編) (2016) 『中小企業の経済学』千倉書房
- 岡本弥 (2006) 「事業承継に関する実証分析」『経済論叢 (京都大学)』第178巻第3号, pp.322-340
- 川口章・笹井高人 (2013) 「女性活躍推進施策と企業業績—大阪府における中小企業の分析—」, 『同志社政策科学研究』15 (1), pp.85-97
- 坂野雄二 (1989) 「一般性セルフ・エフィカシー尺度の妥当性の検討」『早稲田大学人間科学研究』第2巻第1号, pp.91-98
- 鈴木淳子 (1994) 「平等主義的性役割態度スケール短縮版 (SESRA-S) の作成」『The Japanese Journal Psychology』Vol.65, No. 1 pp.34-41
- 筒井清子・田中睦美 (2007) 「女性経営者とジェンダー」『京都マネジメント・レビュー』11, pp.53-57

- 成田健一・下仲順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子 (1995) 「特性的効力感尺度の検討—生涯発達利用の可能性を探る—」『教育心理学研究』43, pp.306-314
- 服部正中・馬場房子・小野幸一 (1984) 「女性の経営者及び管理者に関する探索的研究」『亜細亜大学経営論集』20 (1), pp.47-79
- 水津雄三 (2000) 『21世紀経済と中小企業・女性事業家—アメリカを中心として』阪南大学叢書, 森山書店

資料

- 総務省 (2014) 「就業構造基本調査」
- 内閣府 (2014) 「男女共同参画社会に関する世論調査」
<https://survey.gov-online.go.jp/h28/h28-danjo/index.html> (2016年12月10日閲覧)
- 東洋経済新報社 (2018) 「役員四季報 2018 年版」
- 帝国データバンク (2015) 「第3回全国女性社長分析」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p151004.pdf> (2016年12月22日閲覧)
- 帝国データバンク 「2014年全国女性社長分析」
<http://biz.searchina.net/id/1540044?page=1> (2016年6月25日閲覧)
- 帝国データバンク 「女性社長比率調査」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p180504.html> (2018年6月10日閲覧)
- 日本政策金融公庫 (2013) 「中小企業の女性経営者に関する実態と課題—ジェンダーギャップの所在について—」日本公庫総研レポート No.2013-3
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html (2016年7月30日閲覧)
- 中小企業庁「中小企業白書 (2012年版) (2014年版)」
http://www.chusho.meti.go.jp/amflet/hakusyo/H24/DF/h24_pdf_mokuji.html
http://www.chusho.meti.go.jp/amflet/hakusyo/H26/DF/h26_pdf_mokuji.html (2016年9月30日閲覧)