

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—

Building a human resource strategy model for female managers in manufacturing
small and medium-sized enterprises

: Conducting an original questionnaire survey and considering the responses

機械振興協会経済研究所 特任研究員/岩手県立大学総合政策学部 教授
近藤 信一 (Shinichi Kondo)

1. 問題の所在と研究方法

1.1 研究テーマの設定

筆者は、研究チーム（メンバーは、筆者に加えて三好純矢氏（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」を研究テーマ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的な特性を抽出することを狙ったものである。

全社戦略の中でも人材戦略を事例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からである。

1.2 研究方法

実態調査を進めるうえでの研究方法としては、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こととした。本稿では、アンケート調査とその回答についてのみ紹介する。なお、インタビュー調査を含めた分析・考察については、『機械経済研究』55号（機械振興協会経済研究所発行）で紹介する。

アンケート調査については、既存のアンケート調査対象企業の多くが男性経営者であるという実態を踏まえて、既存の人材戦略に関するアンケート調査の項目を抜粋し、調査票を作成した。アンケート回答者の属性としては、性別・年齢・地域（都市部、地方部）などを質問項目とした。

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6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。

図表 1 調査対象母集団の形成の基となった人材戦略に関する既存アンケート調査一覧

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及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

注1) 「人材」に関する既存アンケート調査のみで、「人財」でのアンケート調査は抽出できず。

注2) 赤字のアンケート調査から本調査のアンケート質問票を作成した。

出所) 各種資料から筆者作成。

作成したアンケート調査票は3本（①「採用」に関するアンケート調査、②「育成・教育」に関するアンケート調査、③「管理・昇進」に関するアンケート調査）で、これらのアンケート調査を「一般社団法人ものづくりなでしこ」の会員に対して実施した。なお、「一般社団法人ものづくりなでしこ」と筆者が属する研究チームは、実態調査（アンケート調査及びインタビュー調査）などに関して共同研究を締結（2023年度）している。

1. 3 アンケート調査概要

アンケート調査は、前述のようにアンケート調査票を3本作成し、調査対象である「一般社団法人ものづくりなでしこ」の会員（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））に、6月から7月にかけて、事務局からメールで複数回の発信を行った。

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

回答数は、①「採用」に関するアンケート調査が回答数 69 件（回収率 34.8%）、②「育成・教育」に関するアンケート調査が回答数 50 件（回収率 25.3%）、③「管理・昇進」に関するアンケート調査が回答数 44 件（回収率 22.2%）となった。

アンケート調査実施に際しての問題点としては、アンケート調査の設計段階で回答項目を整理するため、企業の規模感について考慮しなかったことが最大の問題点である。既存のアンケート調査は大企業向けに実施したアンケート調査も含まれているため、男性経営者の回答が多いと想定され、企業規模は考慮していない。一方、今回のアンケート調査は中小企業のみを対象としているため、回答に企業規模性によるバイアスがあることを分析・考察の際に考慮する必要がある。また、今回のアンケート調査の回答には、サポーター企業の回答も含まれているため男性経営者の回答も含まれている点が問題点として挙げられる。男性経営者のサポーター企業の回答も含まれているが、女性活用・活躍に積極的な経営者の回答であり、また回答比率の3分の1以下であることから³、女性経営者の傾向とみなして傾向的に問題はないと考えられる。

問題点ではないが、回答サンプル数が少なくクロス集計が出来なかったことから、地域差（都市部と地方部）や、女性経営者の年齢別の特性を抽出するところまで至らなかったことは今後の検討課題といえる。

2. 既存アンケート調査（男性経営者）と今回アンケート調査（女性経営者）の比較分析

2. 1 今回アンケートの設計と狙い

今回のアンケート調査では、人材戦略に関する既存アンケート調査（概ね男性経営者の意識と想定される）と同じ質問項目を、ものづくり中小企業の女性経営者に対して実施している。既存のアンケート調査ではいずれも経営者の性差に関する設問は無く、ものづくり中小企業の経営者に絞ったアンケート調査でもない。一方で、本アンケート調査はものづくり中小企業かつ、女性経営者（一部に女性の活躍に積極的な男性経営者の回答を含む）に特化したアンケート調査となっている。

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抽出することができる。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ができると考えている（この点は、『機械経済研究』55号で紹介する）。

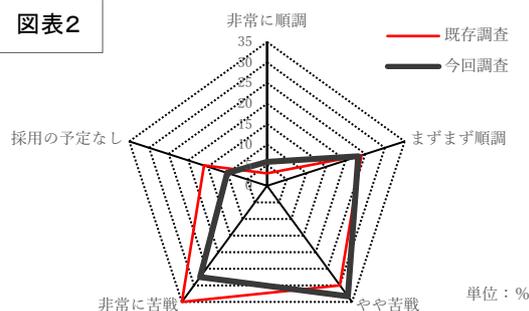
以下では、アンケートの比較分析を紹介していく。

2. 2 アンケート調査結果の分析：①「採用」に関するアンケート調査

³ 回答者の「性別」については、「①「採用」に関するアンケート調査」での女性の回答数が 53 件（76.8%）、男性の回答数が 16 件（23.2%）となっている。

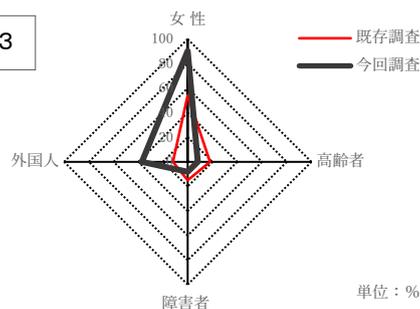
1.採用状況について、「①ここ数年の採用は順調に行われていますか。」では、どちらの調査も苦戦はしているものの、既存アンケート調査（男性経営者中心、以下略）よりも今回アンケート調査（女性経営者中心、以下略）の方が程度は『まし』といえる。（図表2。出所は筆者。以下、全ての図表の出所は同じ）

図表2



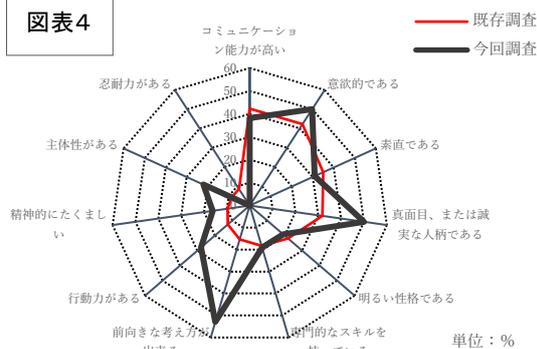
同じく「②今後採用を広げたい人材について」では、当たり前ではあるが今回アンケート調査の方が「女性」、そして「外国人」の採用が多い（図表3）。これは、女性経営者がダイバーシティ経営の促進に積極的であることを示している。

図表3



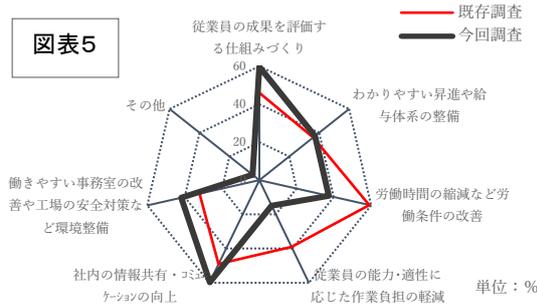
同じく「③求める人材像について」（複数回答、3つまで）では、誠実かつ真面目な人柄、前向きで行動力がある人材が多くなっている（図表4）。

図表4



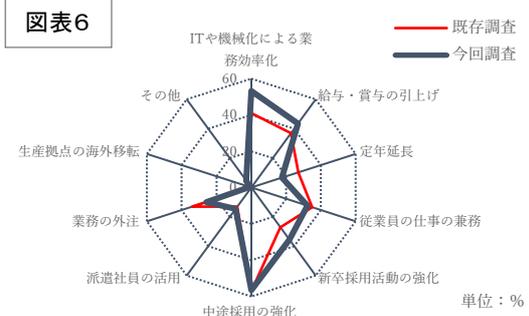
同じく「④人材定着のため、どのような点を重視し人材活用を進める予定ですか。」（複数回答）では、従業員の作業負担の軽減／業務負担の軽減は低いものの、一方で情報共有/コミュニケーションの向上、働きやすい職場環境については多くなっている（図表5）。

図表5



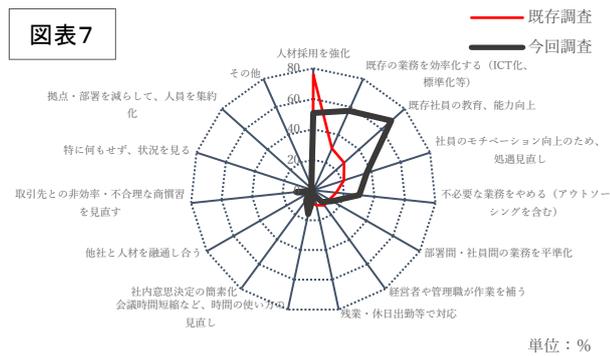
2.人材不足への対応について、「①現在、人材が不足している部門が「ある」と考えている方に伺います。人材不足の状況に対して、どのような対策をお考えですか。」（複数回答）では、人材不足対策に性差はあまり感じられない結果となった（図表6）。これは、効率化の高さが「ものづくりなでしこ」の会員の意識の高さを反映していると推測される。

図表6



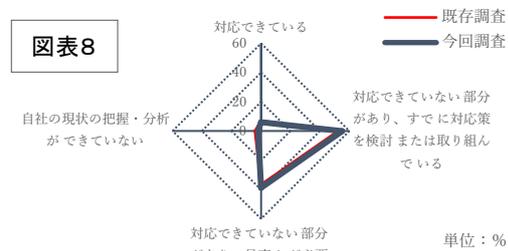
同じく「②現在、人材が不足している部門が「ある」と考えている方に伺います。

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」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(図表7)。

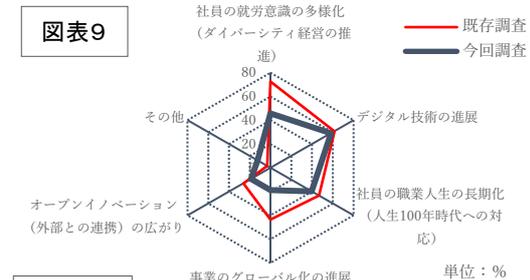


2.3 アンケート調査結果の分析：②「育成・教育」に関するアンケート調査

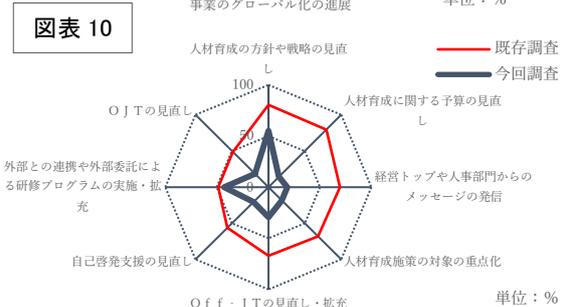
1.人材育成の現状と課題について、「①人材育成施策の環境変化への対応状況について」では、人材育成への対応状況に性差は見られなかった(図表8)。



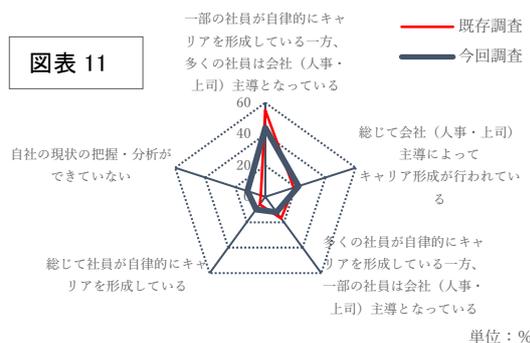
しかし、同じく「②対応が必要となっている要因について」では、今回のアンケート調査では、既にダイバーシティに取り組んでいたり、グローバル化への対応が進んでいるため、課題は少ない(図表9)。



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(図表10)。



2.社員の自律的なキャリア形成に向けた取組みについて、「①社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では「会社主導」でないと回答した企業が多くなっている(図表11)。



同じく、「②社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社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、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（図表 12）。

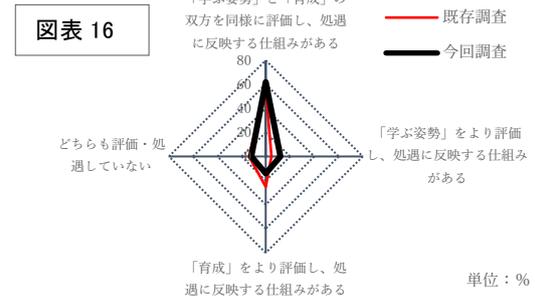
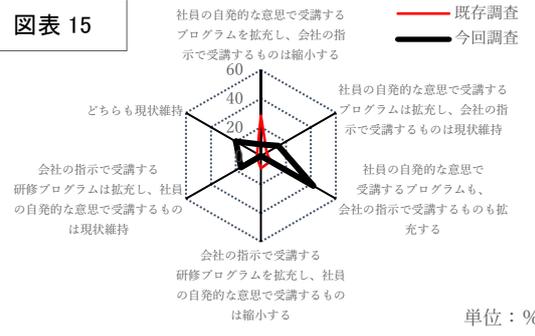
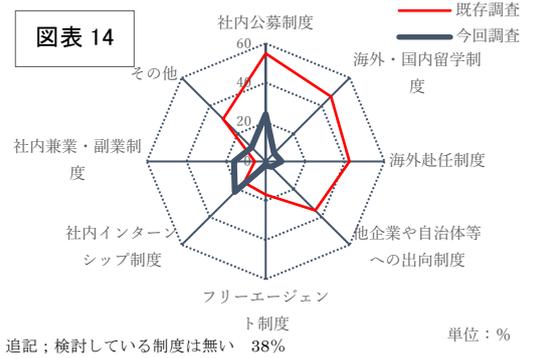
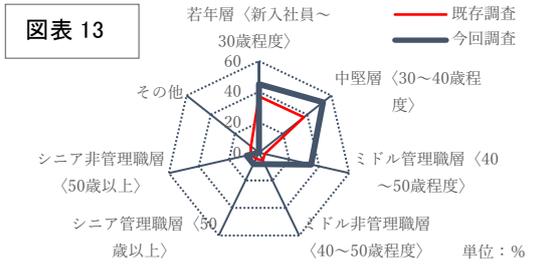
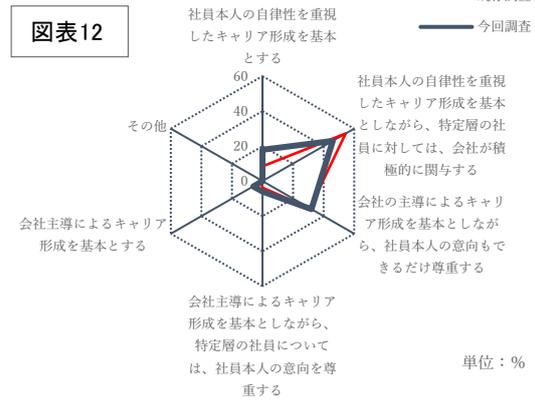
同じく「③支援の強化が最も必要な対象層について」では、既存のアンケート調査では、「若年層」と「中堅層」を支援の強化が必要な対象としているのに対して、今回のアンケート調査では「若年層」と「中堅層」、いわば若手とともに、「ミドル管理職層」にも期待している（図表 13）。

同じく「④社員の異動（配置転換・転勤）の方針について」では、性差はみられず「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（図表は省略）。

同じく「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」は、今回のアンケート調査では前問「②社員のキャリア形成に向けた今後の方針について」で、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（図表 14）。

3.能力開発に向けた取組みについて、「社員の能力開発（OFF-JT や自己啓発）の方針について」では、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させ、積極的な能力開発を行うとの回答が多い。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姿勢を示す回答となった（図表 15）。

4.人材育成に向けた環境整備について、「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」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（図表 16）。



同じく「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」では、「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く、性差での違いはあまり見られなかった(図表省略)。

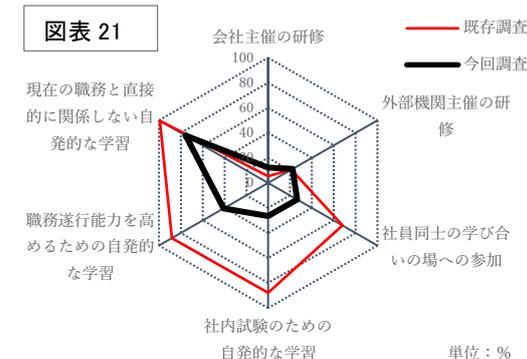
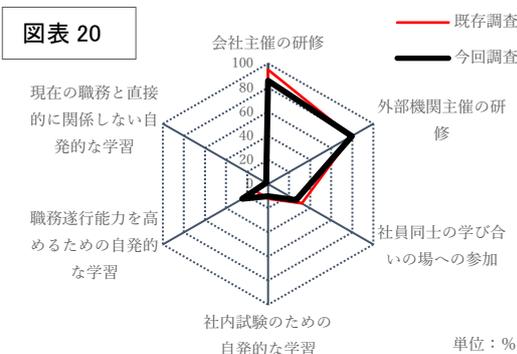
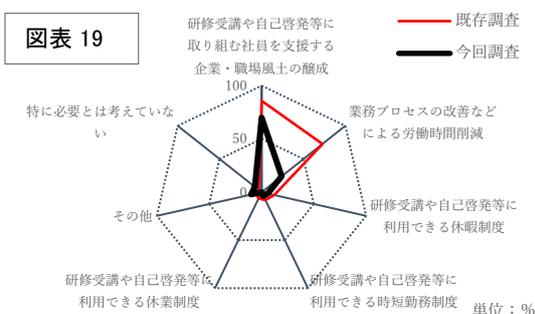
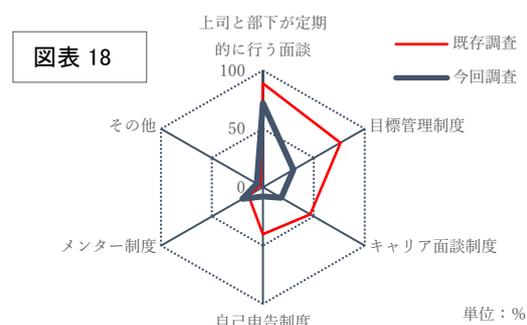
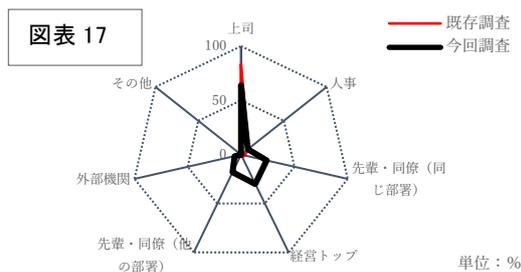
同じく「③社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体について」では、既存のアンケート調査では「上司」が圧倒的に多いが、今回のアンケート調査では「経営トップ」も含めて組織全体でのコミュニケーションが重要と考えている(図表 17)。

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(図表 18)。

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(図表 19)。

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(図表 20)。

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

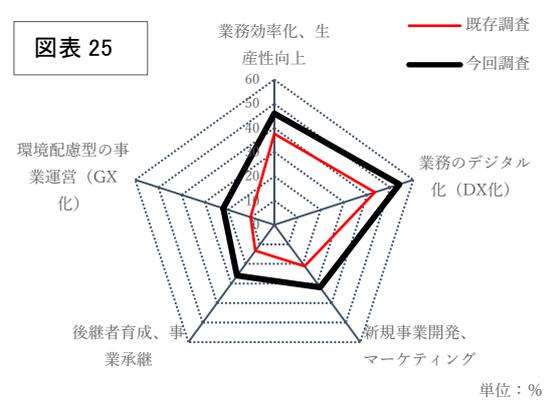
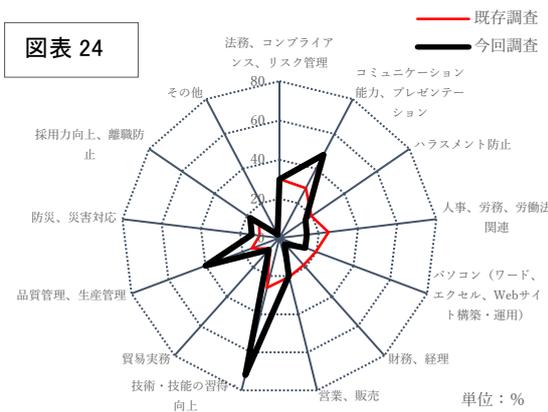
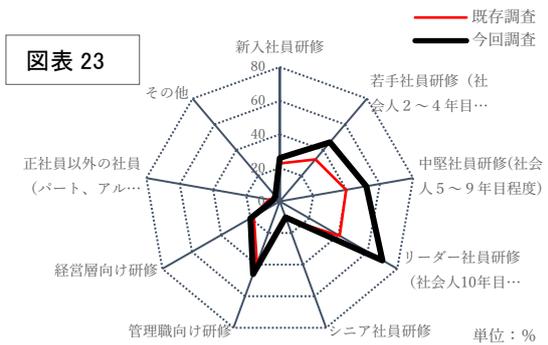
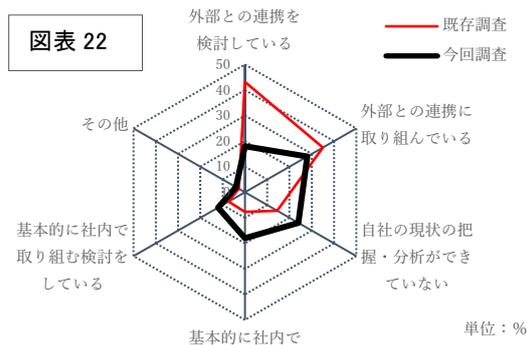


間として扱っていない) について」(複数回答) では、「労働時間として扱っていない」場合今回のアンケート調査では該当する項目が少なく、会社が積極的な支援をしていることがうかがえる(図表 21)。

同じく「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」⁴では、今回のアンケート調査では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、取り組みを検討している回答は少ない(図表 22)。

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、まず若手社員研修を今後強化していききたい傾向がある。加えて、中堅社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.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」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(図表 23)。

同じく「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



⁴ 同じく「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」は、性差よりも、企業規模の差(既存のアンケート調査が大企業、今回のアンケート調査が中小企業)が回答の差に影響していると考えられることから、除外した。

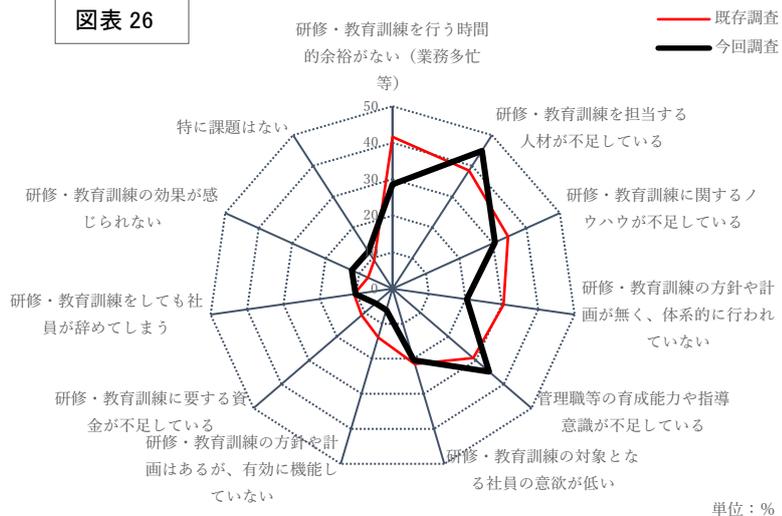
きたい研修・教育訓練の内容・テーマについて」(複数回答)では、「技術・技能の習得」「品質管理・生産管理」の研修に派遣するとともに、「コミュニケーション」の研修にも派遣し、コミュニケーションの強化を予定している。今回のアンケート調査がコミュニケーションを重視する姿勢を反映している(図表24)。

同じく「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」(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(図表25)。

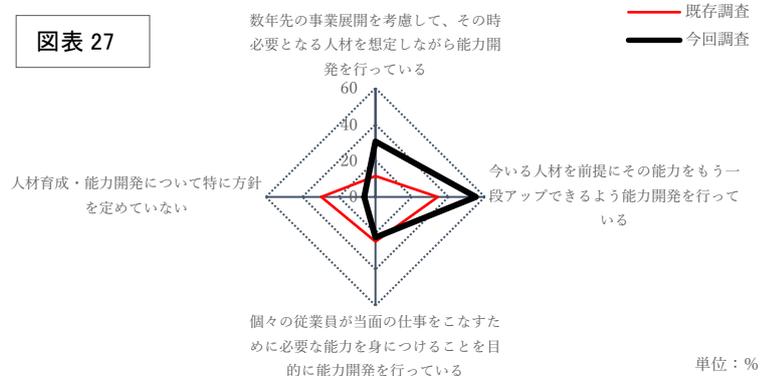
6.能力開発の考え方について、「社員の研修・教育訓練の実施に際しての課題について」(複数回答)では、今回のアンケート調査で「時間的余裕がない」と回答した企業は少ないが、「担当する人材が不足している」ことを課題としている。しかしながら、計画立てて研修・教育をしているため「計画がなく・体系だてない」との回答は少ない(図表26)。

同じく「社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(図表27)。

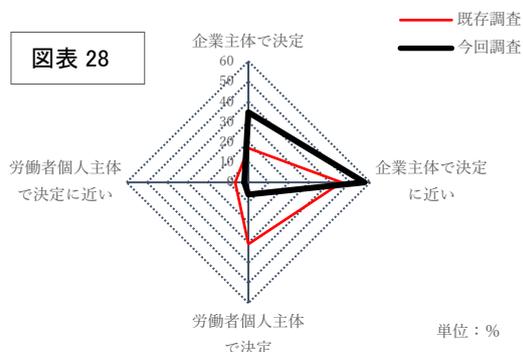
図表 26



図表 27

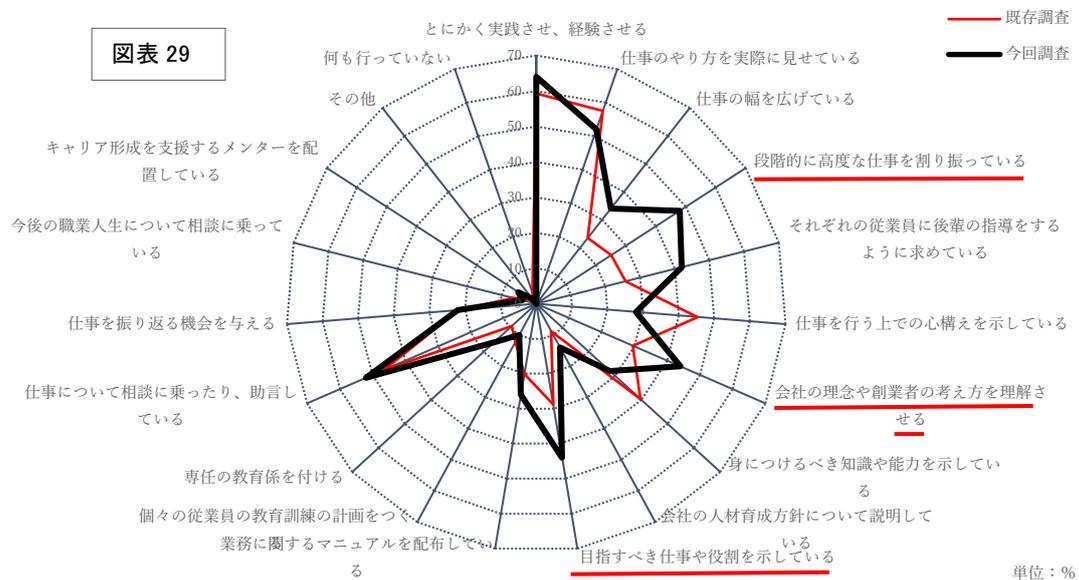


図表 28



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（図表 28）。

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、「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、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（図表 29）。

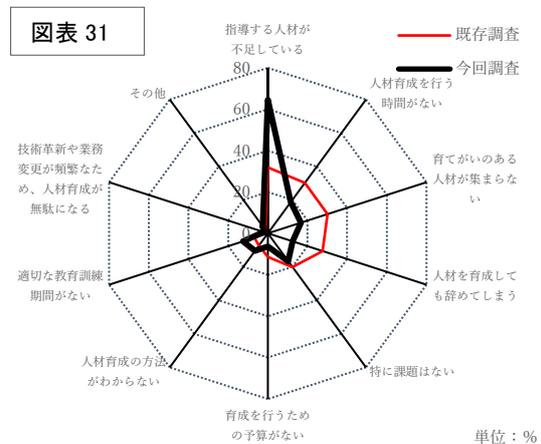


同じく「OFF-JT の実施状況について」は、既存のアンケート調査と今回のアンケート調査では実施率に大きな乖離が見られた（図表 30）。また、「OFF-JT の実施主体について」は、今回のアンケート調査では OFF-JT を実施した企業の割合は多く、「民間教育訓練機関」や「商工会議所など地域の経営者団体」を活用している（図表省略）。

「人材育成・能力開発における課題について」（複数回答）は、「ものづくりなでこ」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

図表 30

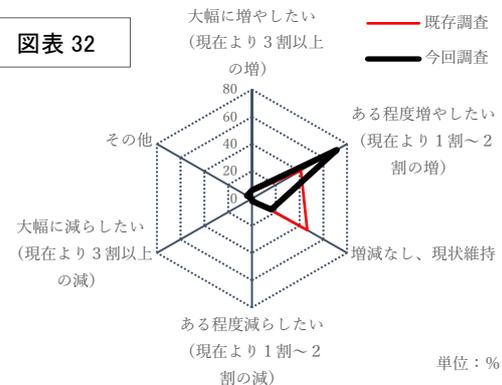
	既存調査	今回調査
実施した	34.2	76.6
実施しなかった	65.8	25.5



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（図表 31）。

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（図表省略）。しかし、「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」について

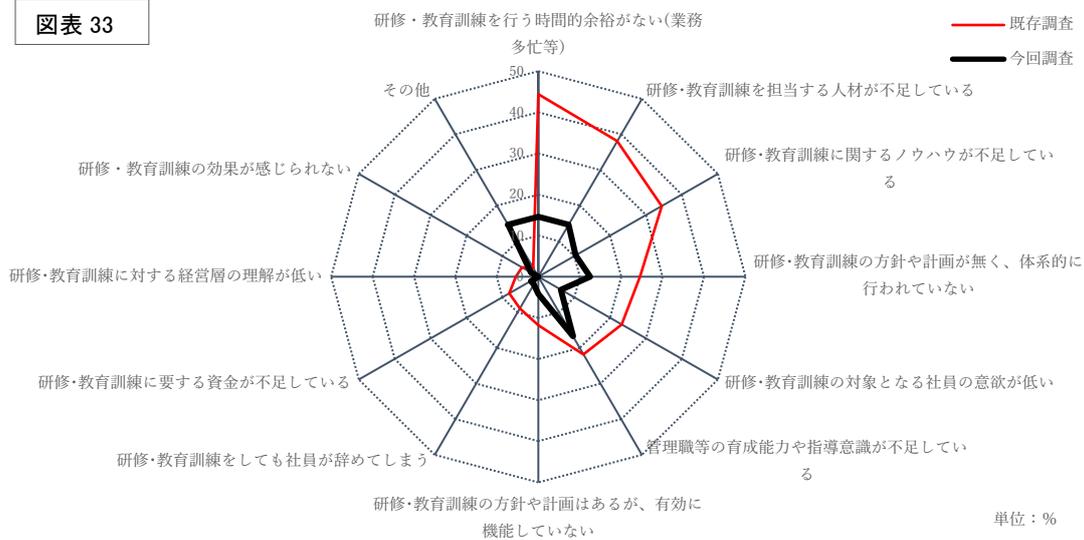
図表 32



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（図表 32）。

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」（複数回答）では、今回のアンケート調査では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（図表 33）。

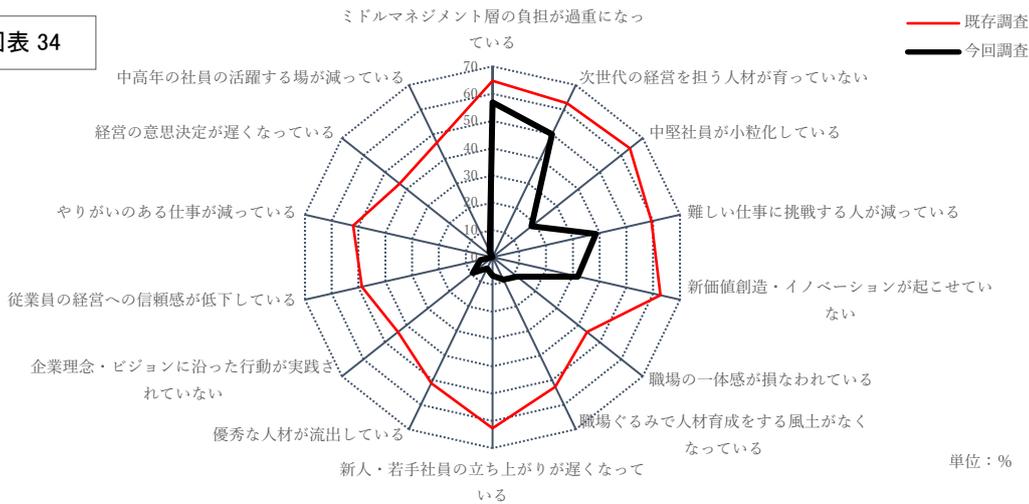
図表 33



2. 4 アンケート調査結果の分析：③「管理・昇進」に関するアンケート調査

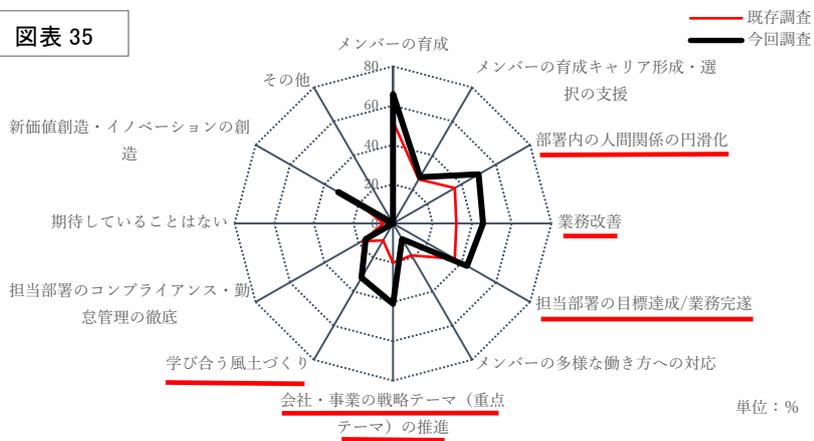
1.組織管理について、「御社の組織課題（特に管理者層）について」（複数回答）では、組織管理の課題については、既存アンケート調査に比べてすべての項目で相対的に低く、特に、人材面・人材のモチベーション面を課題とする回答は殆どない。一方で、人材育成・教育でも課題となっていた「指導する人材（ミドル層）」の負担と「次世代の経営を担う人材」（若手幹部層）の人材育成・教育が課題となっている（図表 34）。

図表 34

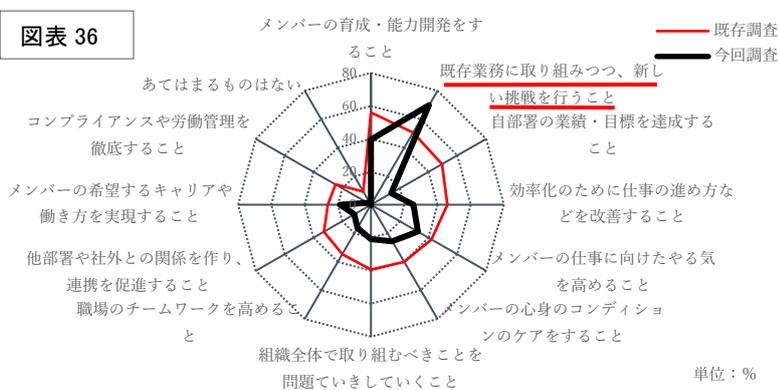


「管理職（管理者層）に期待していること・管理職の役割について」（複数回答）では、業務や担当部署のこと、経営幹部としての会社の経営と戦略は当然のことながら、人材育成・教育の基本となる風土づくり（学び合う風土づくり）を役割として期待している。管理職への期待は高く、業務と人材育成に注力して欲しいと考えている（図表 35）。

図表 35



図表 36



一方、「マネジメント業務（管理者層）で難しいと感じ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（図表 36）。

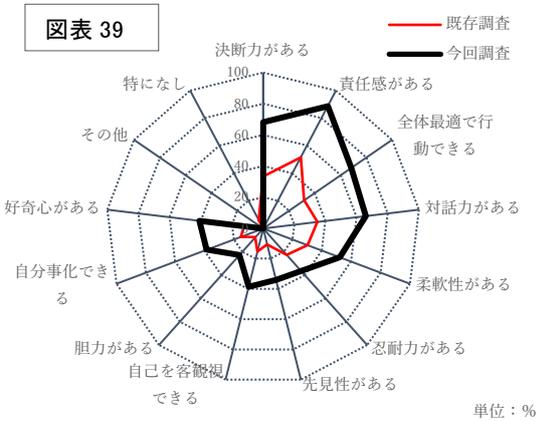
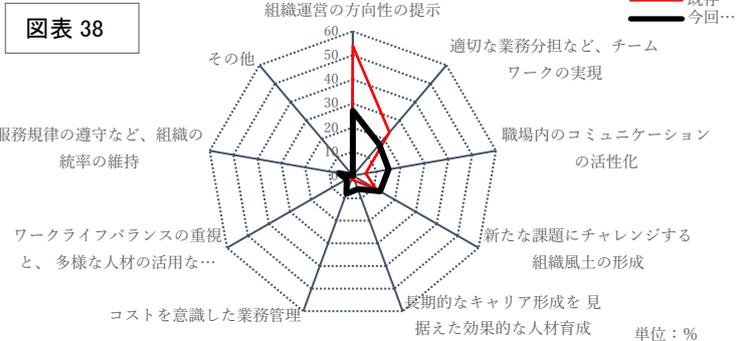
「管理職（管理者層）がマネジメント行動を執れていると思う割合について」では、「新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」については、前問と同様「どちらかというところではない」と回答した企業が多くなっている。また、ミドル管理職層の課題から

か「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」で「どちらかというとは思わない」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（図表 37）。

	既存調査	今回調査		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	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	56.7	61.4		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	6.0	15.9		どちらかというと思わない	12.0	19.0
	そう思わない	0.4	2.3		そう思わない	0.7	2.4
適時・適切な判断と柔軟な見直し	そう思う	53.3	18.6	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	43.7	67.4	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	1.0	11.6	どちらかというと思わない	23.6	34.1	
	そう思わない	0.0	2.3	そう思わない	1.8	4.5	
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	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	56.4	65.9	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	4.1	9.1	どちらかというと思わない	14.2	22.7	
	そう思わない	0.1	2.3	そう思わない	0.7	0.0	
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	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	58.2	30.2	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	19.0	51.2	どちらかというと思わない	17.0	25.6	
	そう思わない	2.2	2.3	そう思わない	0.4	0.0	
適切かつ柔軟な業務分担	そう思う	26.5	14.0	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	61.0	53.5	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	12.2	30.2	どちらかというと思わない	3.4	25.6	
	そう思わない	0.3	2.3	そう思わない	0.1	0.0	
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				

図表 37

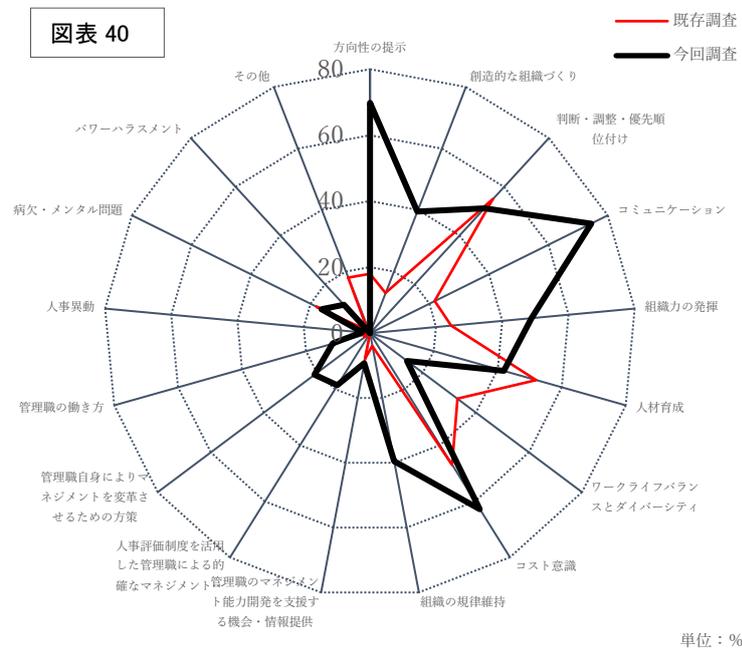
2.管理職(管理者層)の役割について、「管理職(管理者層)の役割として重要と思う順位を回答(順位にチェック)」(図表は第1位のみを比較)では、「組織運営の方向性の提示」が相対的に低く、「職場内のコミュニケーションの活性化」が相対的に高くなっている。これについて相対的に低いが、これは「会社・事業の戦略テーマの推進」を役割として重要視しているのと反対に今回のアンケート回答企業は、組織に対して、会社や事業の戦略を推進するため、組織内でのコミュニケーションの活性化を役割として期待していると考えられる(図表 38)。



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（図表 39）。

「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、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（図表 40）。



謝辞

本論文執筆にあたって、アンケート調査の実施では「一般社団法人ものづくりなでしこ」事務局の金澤様及び石川様にご協力をいただきました。また、アンケート調査に回答をいただいた同会員の皆様には3本のアンケート調査にご協力をいただきました。お忙しい中、皆様の貴重なお時間を頂戴し、親切・丁寧にご対応いただき誠にありがとうございました。

参考文献

- 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