



**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)**1. はじめに**

少子高齢化によって労働力人口の減少が進むなか、政府は、『日本再興戦略』において高齢者とともに女性が労働市場で活躍する機会を広げることを模索している。なかでも大企業は、女性の参画・昇進のための行動計画を策定・公表し、役員や管理職への登用拡大に向けた働きかけ等を行うことが義務付けられた。その目指すところは、「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」である。この「指導的地位」というのは、管理職、役員などを指す。ひいては、指導的地位の象徴である“女性社長”の増加が期待され、注目される場所である。

一方、日本市場の成熟化やグローバル化を背景に、多くの企業は外部環境の変化に直面している。こうした変化に対応するため、経営者は、均質性や効率性が求められる従来の経営モデルからの変革を迫られている。とりわけ多様性を経営に取り入れたダイバーシティ経営への必要性が高まっている。なかでも、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みは、企業の経営戦略のみならず日本の成長戦略としても位置づけられ、労働市場における女性の更なる活躍が求められている。

**2. 問題の所在と重要性**

日本の労働市場における人材のダイバーシティ、とりわけジェンダー・ダイバーシティが注目されている背景には、1986年4月に「男女雇用機会均等法」が施行されて既に30年が経過した現在においても、一部の企業や業種を例外として女性の活用・登用は進んでいないという現状がある。この古くて新しいテーマである、女性活用および登用の根底には、男性中心の制度設計である日本の経営システムや、組織の中に存在する従来の体制を維持しようとする組織慣性、企業文化が根強く影響しているためだと考えられる。

翻って、経営学の分野において、企業における人材のダイバーシティと企業のパフォーマンスの関係が議論されて久しい。女性活用および登用は、企業パフォーマンスにどのような影響を与えるのか。米国の先行研究では、実際の業務に必要な能力や経験のダイバーシティとなる「タスク型」の人材ダイバーシティは企業のパフォーマンスにプラスの影響を与えるということ意見の一致をみつつある(Horwitz, S & Horwitz, I, 2007, Joshi A. & Roh, H, 2009)。しかし、日本ではこうした分野に関する研究は十分に蓄積されておらず、女性活用および登用と企業パフォーマンスについての研究および中小企業的女性経営者に関する研究は非常に少ないのが現状である。

**3. 研究の目的**

本研究の目的は、日本の女性経営者、とりわけ中小企業女性経営者の実態を探ることである。アンケート調査によって、女性経営者の自己効力感、平等主義的役割スケール、意識、評価基準等を明らかにし、経営者としての意識や認知、行動を明らかにする。

女性を取り巻く社会環境の変化や女性に対する価値観の変化が顕著に現れているのは、トップマネジメントである女性経営者であるといえよう。女性経営者の現状に対する実証研究を行うことは、今後の女性活用および登用の一助となろう。

**4. 女性経営者を取り巻く現状**

経営者という研究テーマは、これまで多岐にわたり議論されてきた。なかでも経営者のあるべき姿は、時代の変遷とともに変化してきている。我が国においても、バブル経済崩壊後の「失われた20年」を経て、経営者の役割や経営者に求められる資質・能力は、大きく変わってきたといえよう。特に、グローバル化やIT技術の進化による情報化社会の出現によって、企業を取り巻く外部環境の変化が激しくなった1990年以降、その傾向が顕著となっている。

一方、ジェンダー問題も経営学、経営者論に影響を及ぼしている。我が国でも、女性の活躍・登用は男女平等という人権的観点からだけではなく、企業の経営戦略、日本の成長戦略の文脈で語られるようになってきた。そのことは、「女性経営者」という言葉に体现され、注目を集めている。

企業を取り巻く経済社会情勢が大きく変化していくなか、「世界中の多様なパートナーやサプライヤーと協働し、多様な顧客に向けて商品やサービスを開発・提供していくためには、多種多様な人間・国家を持つ人材の能力や知見を活かし、共通の目的に向けて協働を促し、成果を生み出すマネジメント」が必要とされている。

ダイバーシティ・マネジメントとは、人材という経営資源を活かし新たな企業価値創造を図る一方策である。この推進には、トップの強いリーダーシップのもと、組織構造等の制度変革とともに、コミュニケーション施策等による従業員への浸透と現場の改革を進める必要がある(山岡, 2011)。

経営学において、「メンバーの多様性が組織に与える効果」は重要な研究テーマであり、40年以上にわたり多くの実証研究が蓄積されてきた。経営学では、ダイバーシティには少なくとも2種類あるとされている。ひとつは「タスク型の人材多様性」ともうひとつは「デモグラフィック型の人材多様性」である。「タスク型の人材多様性」は、実際の業務に必要な能力・経験の多様性のことである。例えば「その組織のメンバーがいかに多様な教育バックグラウンド、多様な職歴、多様な経験を持っているか」などがそれにあたる。他方、「デモグラフィック型の人材多様性」とは、

## 研究成果の概要 つづき

性別、国籍、年齢など、その人の「目に見える属性」についての多様性である。

### 5. 大企業における女性の活躍に関する実証研究

日本国内において、女性活用の度合いと企業業績との関係との実証を試みた研究をあげる。女性の登用、経営参画の増加と企業業績の関係においては、正の相関があるとするものと無いとするものがあり、結果は収斂されていない。

Kawaguchi (2003) は「企業活動基本調査」(経済産業省)の個票データを使用し、女性比率の高い企業ほど売上高利益率が高いが、構造的に売上高利益率の高い企業では女性雇用に消極的な傾向がみられることを発見した。これは、ベッカー仮説と整合的な結果といえる。

児玉ほか(2005)は、1990年代を中心とする『企業活動基本調査』(経済産業省)の個票パネルデータを用い、クロスセクション分析を行ったところ、女性を多く雇う企業の業績が高いという正の相関が確認されたようにみえた。しかし、企業固有の要因をコントロールしたパネル分析ではそうした関係は見られないことを示した。

Kawaguchi(2007)は、同じく1990年代の『企業活動基本台帳』を用いて、女性比率の上昇は企業の利益率を高めるものの売上高の長期成長率に対しては影響しないという結果を得ている。

一方、Siegel・児玉(2011)は、『企業活動基本調査』『事業所・企業統計調査』(総務省)、『賃金構造基本統計調査』(厚生労働省)をマッチさせた2000年の企業パネルデータを用いて、管理職や役員などの登用による女性の経営参画が企業業績を押し上げることを示した。「日本の製造企業は、女性役員や女性管理職を雇うことによって利益を得ており、その利益の大部分が人件費節約であること」を明らかにし、ベッカーの差別仮説を一部検証している。

辻本(2013)は、前述の結果を確かめた上で、企業パフォーマンスの代理変数としてROAおよびトービンのQと女性役員比率の関係について分析した。その際、内生性の問題への対処として、1期前の女性役員比率が企業パフォーマンスに与える影響についても分析したほか、トービンのQを用いる際には説明変数にROAを加えることにより業績の影響をコントロールした。分析結果をみると、ROAに対する影響は殆どみられないが、トービンのQに対してはプラスの影響があることがみてとれる。この結果は、女性役員を登用することで企業価値が高まる可能性を示唆するものと考えられる。なお、辻本(2013)は、前述の結果に対して、女性役員が株式所有者構造と相関している可能性を考慮した追加分析を行っており、分析結果の頑健性を確かめている。

### 6. 研究の内容と方法

中小企業は日本経済においても大きな役割を果たしている。しかし、その実態に関する実証研究は少なく、女性経営者に関してはなおさらである。本研究の目的は、経営者として活躍している女性、とりわけ中小企業の女性経営者の特性、認知や行動をアンケート調査によって明らかにし分析することである。女性経営者の特性・特徴・意識について探索的に検証を行う。

本研究のアンケートは、1984年の先行論文を援用し、雇用機会均等法施行後、女性活躍の施策が量・質ともに拡充されるなかで、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から、女性経営者の意識も変容してきているのではないかという本研究のリサーチ・クエスチョンを意識して設計されている。そして、本研究は、以下の仮説を構築し、理論的かつ実証的な分析手法で仮説実証を試みるものである。調査会社(株式会社インテージ)にモニター登録している女性経営者を対象にアンケート調査を実施、調査対象者数は447名である。

仮説1: 女性経営者の特性は、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、意識、行動に差がみられる。

### 6. 研究結果

本稿の仮説1、「女性経営者の特性は、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」であった。しかし、仮説は棄却され、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。

仮説2の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、意識、行動に差がみられるに関しては、ある程度支持されたといえるであろう。

**研究発表** (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

**④ その他 / 学会発表**

**日本経営会計学会 / ICBM**

**《International Conference on Business Management 2016 in America》**

**Diversity and Performances of the Board of Directors**

**ABSTRACT**

Japan has had a shrinking labor force population because of the falling birth rate and the aging population now, and women are expected to open up new opportunities to play active roles in the labor market. The government formulated and released the planning of women's participation and promotion to expand women's appointments to officers or managerial executives. The goal is "that women will account for 30% of leadership positions by 2020."

While the markets of the Japanese economy are matured and globalized, the diversity of the boards of the directors of big companies is required from the viewpoint of dealing with increasingly complex needs and dispersing risks. This study is conducted in order to pay attention to the female officers of the board of directors, especially in female utilization and activities, as well as verify the relation with business performances.

*Keywords: Diversity, Female, Appointment, Directors, Performance*