

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—

Building Management Strategy Model for Female Business Owners:
Succession of Female Business Owners to take advantage of the characteristics of
Women in Manufacturing SMEs

近藤 信一*

Shinichi Kondo

***** 目 次 *****

1. 研究背景と問題意識：女性経営者の事業承継に関する調査研究の意義
2. 研究方法と研究概要
3. 先行研究調査
4. インタビュー調査に基づく分析と考察
5. 本研究の課題
6. おわりに：本研究のゴール（到達点）についての一考察

1. 研究背景と問題意識：女性経営者の事業承継に関する調査研究の意義

団塊の代が65歳を迎えた2010年あたりから、中小企業の経営者の高齢化が進み事業承継の重要性が叫ばれてきた。しかし、その後10年間でもあまり進展せず、2022年から2024年に団塊の世代（1947年～1949年生まれ）が75歳の後期高齢者となる。

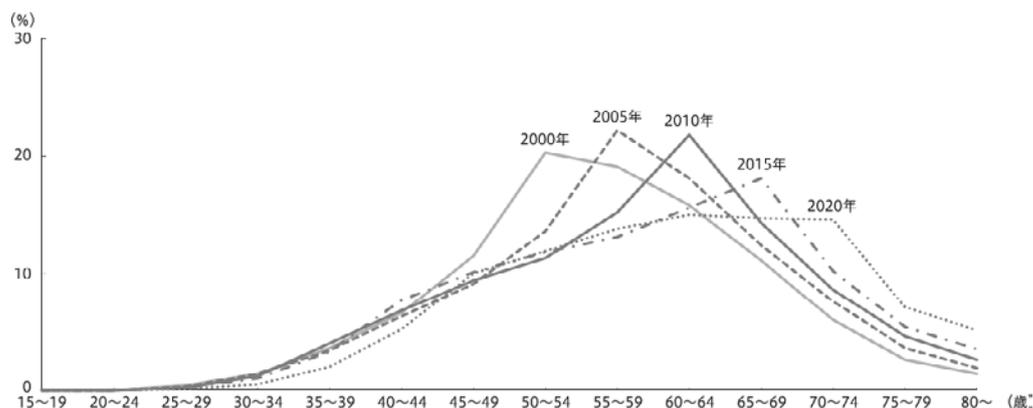
年代別にみた中小企業の経営者年齢の分布をみると、2000年以降、経営者年齢のピークが高齢化してきていたが、2020年をみると経営者年齢の多い層が60歳から74歳の間に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される（図表1参照）。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子がみてとれる¹。このような背景から、中小企業の事業承継に関する研究が盛んとなり、各方面から研究が進められている。

事業承継については、親族内承継と親族外承継に大別することができる。親族内承継においては、親から子への事業承継がメインとなっている。筆者は、近藤（2013）で親族内

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

¹ 宮越健太（2021）「『危機』を乗り越え、再び確かな成長軌道へ—2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—」『調査月報』2021年10月号（No.157）、日本政策金融公庫、pp.4-17より抜粋。

図表 1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



注) 「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

資料) (株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

出所) 宮越 (2021)、p13

承継における経営理念の事業承継の重要性について論文を作成している。その中では、相続に係る税対策や経営理念の継承など様々な角度からの事業承継が研究されている。一方、親族外承継においては、従業員への承継やM&Aによる事業承継等の研究が進められている。親族内承継において、特に親から子への事業承継において、事例は親(父親)から子(息子)の事業承継がメインとなっている。しかし近年、女性経営者の比率が上昇していることから、親から子へ(娘)への事業承継も多くなっていると思われる。

事業承継を受けた女性経営者の多くが団塊ジュニア世代と思われ、今後数年間で50代を迎えることが予想される。そこで出てくる経営上の問題が、母親(女性経営者)から子(息子や娘)への親族内承継問題である。父と子の関係から母と子の関係における事業承継が変わるのである。筆者は、この父と子の関係から母と子の関係で変わる事業承継問題において、従来と異なる点、従来と同一の点等を実証研究、特に女性経営者への実態調査によって明らかにしていきたいと考えた。本研究によって、今後ますます進むと思われる女性経営者の増加により、将来必ず発生する母から子への親族内事業承継を円滑に行うための経営的課題に対する解決策を提示できるものと考えられる。

2. 研究方法と研究概要

2.1 研究目的

本研究の狙いは、事業承継において、特に親族内事業承継において、父親である男性経営者から息子・娘への事業承継と、母親である女性経営者から息子・娘の事業承継で、①同じところがあるのか、同じところがあるのであればその理由は何か、②相違点があるのかないのか、あるとすればどのようなところか、その理由は何か、アンケート調査から定量データとインタビュー調査から定性データを収集し、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、それによって今後増加すると考えられる女性経営者が事業承継する際のヒントを提示することである。

2.2 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 Mixed（混合的）アプローチを採用した。

質的調査については、プレインタビュー調査として女性経営者3名にインタビュー調査を行っている。その上で、アンケート調査結果を受けて、アンケート調査回答企業や本研究の研究目的を達成するのに最適と思われるインタビュー調査対象企業を抽出し、スノーボールサンプリング（雪だるま方式、調査対象企業に次の調査対象企業を紹介してもらう方式）により調査対象企業を拡大させていった。

■インタビュー調査実施先一覧

【プレインタビュー調査】

2021.01.08 第一合成(株)(東京都八王子)：父親から承継

2021.02.22 ダイヤ精機(株)(東京都大田区)：父親から承継

2021.03.10 (株)ソーケンメディカル (東京都豊島区、オンライン)：創業者、息子へ承継

【追加インタビュー調査】

2021.05.19 (株)クレコス (奈良県奈良市)：創業者、息子へ承継

2021.06.02 日本精機(株)(大阪市生野区)：父親から承継

2021.06.03 (株)マスコール (大阪市旭区)：父親から承継

2021.06.17 (株)北川 (福井県福井市)：父親から承継、息子へ承継

2021.06.25 (有)田中製作所 (岡山県倉敷市)：母親（実質的には先々代の父親）から承継

2021.08.06 (株)幸呼来 Japan (岩手県盛岡市)：創業者、未継承

2021.08.26 (株)伊藤スプリング製作所 (愛知県大府市)：父親から承継

2021.09.27 (株)最上世紀 (山形県尾花沢市)：父親から承継

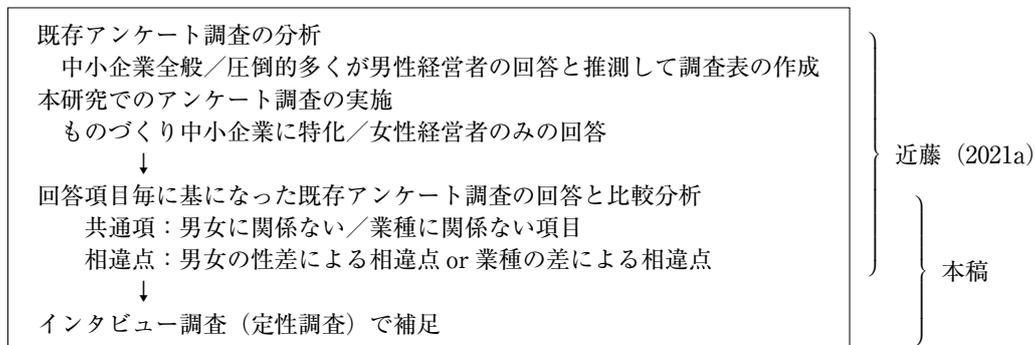
インタビュー調査の方法としては、質問項目3点（①自身が受けた事業承継について、②自身がお考えになる自身の事業承継について、③本研究のテーマに関する意見）について半構造化インタビュー調査によって実態調査を実施した。半構造化インタビュー調査²を採用した理由は、事業承継という個別企業毎に、経営者毎に異なる物語を持ち、個人的な内面にまで関わる内容に関する調査だからである。事業承継が個人の生い立ちや家庭の事情などの個人情報に深く関わることから、一本釣りによるアポイントの取得は避けた。初対面でのインタビュー調査では分析・考察に十分なデータを聞き出すことが困難であると考えたことから、適切な紹介者からさらに最適な紹介者を指摘し紹介してもらうスノーボー

² 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、深掘りすることができるインタビューの形式である。

ルサンプリング（雪だるま方式）によってインタビュー調査先を確保していった。

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事業承継の特徴を明らかにしていきたいと考えている（研究目的）。

■研究方法と研究の全体イメージ



3. 先行研究調査

中小企業を調査対象として取り扱っている先行研究において、多くの研究者が暗黙のうちに経営者＝男性であるという前提で研究を進めていると考えられる。特に、ものづくり中小企業の研究においてはこの傾向が強いと考えられる。このことは、中小企業研究を行う学術サイドに、女性経営者を認識してこなかったという側面があることを、否定することができない。本研究は、その見落とされていた側面に対して着目し、男性経営者が暗黙のうちに主体とされていた事業承継に関する研究に対して、女性経営者との同意点と相違点を明らかにすること、に学術的な意義があると考えられる。

3.1 先行研究の視点：経営と女性

ものづくり企業または中小企業と女性については、女性を経営者として捉える研究と、従業員として捉える研究の二つに大別される。女性を従業員として捉えた研究は、女性活躍推進法施行の影響もあり、またダイバーシティ経営の広がりから、近年多くの著書がみられる。

先行研究の一つ目のカテゴリーが、女性経営者一人一人の経営行動や経営思考を記した経営持論に属するものである。例えば、女性経営者個人の経営持論を記した著作には、丸尾悦子（2017）『「しあわせ経営」のススめー女性経営者が女性社員を笑顔にし、利益をあげる』文芸社などがある。多くの女性経営者の生き方や経営に対する考え方や経験について記した著作には、エメラルド倶楽部関西著（2014）『女の本気—関西女性経営者46人からの本気のメッセージ！』オータパブリケーションズ、安田龍平／木村泰三編著（2006）『女流経営—12の成功物語』メディア総合研究所、フジサンケイビジネスアイ編著（2009）『きらめく女性経営者32人—これからの時代を創る女性リーダー』日本工業新聞社、菅原智美監修（2010）『女性経営者100人 人生を変えたことば』カナリアコミュニケーションズ、菅原 智美（2010）『女性経営者が儲かる理由—成功のヒント88』実業之日本社な

どがある。例えば、フジサンケイビジネスアイ編著（2008）『輝く女性経営者 50 人—女性リーダーが時代を変える—今をしなやかに、凜と生きるハンサムウーマン』日本工業新聞社の内容紹介では、「50 人の女性経営者を取り上げ、経営哲学、人生観、ビジネスとの出会いや生きがい、そして将来、企業のビジョンやマネジメント方針を取材。さまざまな業種を取り上げ、女性経営者としての姿勢をレポートするなかで、共通する認識が組織を大切に、顧客との信頼関係を築き上げていく一方、現時点で大手企業が血道をあげて取り組んでいる女性活用や人材教育に、自然体で取り組む姿が浮かび上がった。」と述べられている。しかし、これらの個別経営者の経験に基づく経営持論は過去の経験則に基づくものであり、外部環境が異なること、各企業の内部環境（経営資源）が異なることから、経営持論を積み上げるだけでは経営戦略モデルの構築にはつながらない。

女性経営者を研究対象に、女性経営者自身の特性や経営（マネジメント）に着目した先行研究も少ないがある。例えば、金谷千恵子（2006）『未来社会をつくる女性の経営マネジメント』中央大学出版部、等がある。しかし、先行研究のいずれも、男性社会であると考えられるものづくり産業、中小企業経営者の社会に特化した研究ではない。

また、中小企業の女性経営者に関する先行研究は、斎藤毅憲／幸田浩文編著（1993）³や国民生活金融公庫総合研究所編（2003）⁴、松本芳男（2014）⁵などしかなく、女性経営者に着目した経営戦略的側面からの先行研究が少ないのが現状である。これは筆者がプレ調査でインタビューを行った複数の女性経営者の方のインタビューデータと整合性が取れるものである。

先行研究の二つ目のカテゴリーが、女性が活躍できる（している）企業の実態を取り上げたもの労務管理論の範疇での著作あり、つまりジェンダー⁶・マネジメント⁷やさらにダイバーシティ・マネジメント⁸といった視点⁹で記された著作である。女性が活躍している中小企業の実態と経営者の経営方針などを紹介している著作として、坂本光司／藤井正

³ 斎藤毅憲／幸田浩文編著（1993）『女性のための経営学』中央経済社は、女性の「自立」と企業への「貢献」をキーワードとして、女性の生活設計のあり方を踏まえて、企業の経営に女性（特に、従業員として）がどのようにかかわっているのか、また将来的にはどのようにかかわっていくべきなのか、などについて経営学の立場から論じており、経営者の視点、経営戦略的な視点からは論じられていない。

⁴ 国民生活金融公庫総合研究所編（2003）『日本の女性経営者』中小企業リサーチセンターは、女性経営者に関する経営実態が個別の企業事例を中心としたいわば点の情報のみによって語られていることが多い（経営持論）のに対して、本書では女性経営者（特に女性起業家）の経営実態を包括的にとらえるために、独自のアンケート調査に基づくデータ（定量データ）と個別の企業事例（定性データ）によって、さらには外国（米国）の女性経営者の実態についても述べられており、日本の女性経営者の実態を明らかにしている点では極めて有効であるといえる。ただし、日本の女性経営者の実態がどのように経営戦略に活かされているのかということについては論じられていない。

⁵ 松本芳男「第4章 女性経営者・管理者の育成」（「東洋大学経営力創成研究センター編（2014）『日本企業の経営力創成と経営者・管理者教育』学文社、所収、pp. 68-84）は、女性経営者・管理者の置かれた状況を踏まえて、就業意欲や意識の向上のための提言を行っているが、経営戦略的な視点からの女性の戦略的活用は論じられていない。

⁶ ジェンダーとは、いわゆる「女性だから」「男性なのに」といった固定概念で、服装や髪形、家庭内での役割や進学・就職先選びなど幅広い場面でみられる。（『日経産業新聞』2021年11月25日より抜粋）

⁷ 佐野陽子／嶋根政充／志野澄人編著（2001）『ジェンダー・マネジメント—21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社などを参照されたい。

隆／坂本洋介著（2019）『日本でいちばん女性がいきいきする会社』潮出版社がある。女性が活躍できる企業変革と女性のキャリア・マネジメントについては、金谷千慧子（2003）『企業を変える女性のキャリア・マネジメント』中央大学出版部、植田寿乃監修／産労総合研究所編（2014）『女性活躍推進—12社のキーパーソンが語るインタビュー集』産労総合研究所出版部経営書院などがある。2016年4月1日に女性活躍推進法が施行されたことで、従業員301人以上の企業は数値目標を含んだ女性活躍の行動計画をつくるのが義務付けられた。そこで女性活躍の推進の効果的な進め方（従業員や経営者の意識改革、組織改革など）や事例を紹介する著作として、麓幸子／日経BPヒット総合研究所編（2016）『会社を強くする 女性活躍の教科書—明日からできる「輝く会社の人材戦略」』日経BP、山極清子（2016）『女性活躍の推進—資生堂が実践するダイバーシティ経営と働き方改革』経団連出版、国際労働機関（ILO）著／田村勝省訳（2016）『ビジネスと経営における女性—気運を盛り上げる グローバル・レポート』一灯舎などがある。人事労務管理の視点からの先行研究としては、藤井治枝／渡辺峻編著（1999）『現代企業経営の女性労働—労務管理の個別化と男女の自立』ミネルヴァ書房がある。同書は、経営者の主体的行為が、女性の職業意識やライフスタイルの現状を利用しつつ、男女賃金差別や職業能力向上の阻害、労働条件の悪化をもたらしているのか、その具体的な仕組み・制度について分析を行い、日本の特質を浮き彫りにし、女性固有の問題を解決する条件や展望、人事労務管理の制度やその運用改善の方向性を探っている。

また、上記の両方に属する著作もある。波形克彦／小林勇治／八木田鶴子監修（2016）『中小企業の未来を創る女性たち！—日本を元気にする女性パワー』三恵社などである。

3.2 先行研究の視点：事業承継

中小企業の事業承継については、事業承継に関する実務関連の著作や経営持論の著作を中心に数多くの著作がある。実務関連の著作では、門澤慎／佐奈徹也（2021）『社長、会社を誰に、どう継がせますか？—事業承継の新しい教科書』かんき出版、半田道（2020）『事業承継が0からわかる本』中央経済社など多数ある。一方で、神谷（2018）¹⁰は、中小企業における事業承継は、近年まではほとんど研究が進んでいない分野であると述べている。しかしながら、学術界においても非常に大きな問題となっており、近年では多くの中小企

⁸ 経済産業省編（2012）『ダイバーシティと女性活躍の推進—グローバル化時代の人材戦略』経済産業調査会、西村直哉（2020）『成果・イノベーションを創出するダイバーシティ・マネジメント大全』クロスメディア・パブリッシング、尾崎俊哉（2017）『ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版、杉田あけみ（2006）『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社、佐藤博樹／武石恵美子編（2017）『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会などを参照されたい。

⁹ ジェンダー・マネジメントやさらにダイバーシティ・マネジメントとは、性別・年齢差・障がいの有無あるいは国籍の違いを超えた多様な人材が有する能力や価値観を「特性」や「個性」として認めて、組織内にインクルージョン、つまり取り込むことにより、組織の活性化を図り、企業の価値創造を目指す経営戦略である。

¹⁰ 神谷宜泰（2018）「中小企業後継経営者の承継と革新に関する論理的研究」『オイコノカミ』55巻1号、名古屋市立大学経済学会、pp.15-37

業研究者が研究テーマとして掲げて研究成果を発表している。例えば、堀越昌和（2021）『中小企業の事業承継 - 規模の制約とその克服に向けた課題』文真堂、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所編（2014～2016）『事業承継入門〈1〉～〈4〉』追手門学院大学出版会などが挙げられる。また、学会においても統一論題のテーマ「事業承継と中小企業一大廃業時代を生き抜く中小企業」として挙げられてもいる（日本中小企業学会編（2020）『日本中小企業学会論集 39 事業承継と中小企業一大廃業時代を生き抜く中小企業』同友館）。以上のことから、実務的にも、学術的にも大きな関心があることがうかがえる。しかしながら、多くの先行研究や著作が、事業承継において、男女の性差¹¹を取り上げておらず、またものづくり中小企業に特化した内容ではないといえる。

小松智子（2018）¹²にも、「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。」と述べられており、そこで当該研究では「中小企業の女性経営者の実態を探ること」を研究目的として、「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」している。当該研究では、「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。」としているが、「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」の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」が述べられているものの、女性経営者の特性の経営戦略上の活用などは論じられていない。

また、近年では女性の起業家が増加しており、起業家やベンチャー企業家の視点から女性経営者を取り上げる研究¹³もある。特に鹿住倫世¹⁴の研究成果が顕著である。

中小企業の事業承継に関する先行研究を調査してみると、中小企業の事業承継に関する先行研究は多数見られる。ただし、相続税対策や金融機関対策など実務書も極めて多く、経営面における中小企業の事業承継に関する先行研究は少ないといえる。さらに、中小企業の事業承継に関する先行研究においても、先行研究で取り上げられる多くの事例が男性経営者の事業承継、つまり父親から息子・娘への親族内事業承継のパターンが圧倒的であるといえる。

したがって、ものづくり中小企業の事業承継、女性経営者の親族内承継に関する経営戦略的側面からの先行研究、特に実証研究は、筆者が調べた限りないといえる。

¹¹ 性差には、体格や遺伝子、ホルモンなど生物学的な特徴を示す「Sex」と、行動や態度などと関連する社会的な「Gender」がある。（『日経産業新聞』2021年11月25日を参照）

¹² 小松智子（2018）「中小企業の女性経営者の特性に関する一考察」『立教DBAジャーナル』第9号、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 pp. 43-59

¹³ 川名和美・弘中史子（2016）「日本の女性起業家の成長・発展と支援環境—雇用と事業成長という視点からの予備的考察—」『中小企業季報』2016年No.2、大阪経済大学、pp. 12-24、等がある。

¹⁴ 鹿住倫世（2017）「女性の起業と求められる支援策—『ママ起業』に着目して—」『商工金融』67巻4号、商工総合研究所、pp. 5-26、同（2019）「ママ起業の特徴と求められる支援策」『日本政策金融公庫論集』42号、日本政策金融公庫総合研究所、pp. 41-60、同（2018）「女性の起業支援策と女性起業家の自己効力感—日本のデータから—企業家研究フォーラム」（共著）『企業家研究』15号、pp. 109-133、などがある。

4. インタビュー調査に基づく分析と考察

4.1 インタビュー調査データの内容と分析

質問① 自身が受けた事業承継について

(1) 事業承継前

命題①インタビュー調査をした企業の多くで、事業承継前から経営について先代と話をしている経営者が多かった。特に、息子がいる先代の場合、経営者としての適性を見られていると感じていた経営者が多いといえる。ある経営者は、父娘の関係として、大学時代から仕事の話をしてきた、という。父である先代から“見られていた”と感じているのは、会社自体に夢を与えられるような構想力や感度だという。会社の経営についての考え方などは、父娘で2人きりの時によく話していたという。そして、よく意見し、喧嘩になったこともあるという。同氏は、先代は娘・息子というよりも、どちらが経営者として適正化を見極めようとしていたのだと感じている。ある経営者は、子供のころから先代と一緒に過ごしており、会社の中が遊び場だったという。会社が無くなるということは、家、そして家族が無くなることと一緒にだったという。同氏は、このことに耐えられなくて、会社を継ごうという気持ちになったという。そこで、会社に入り、会社を継ぐことになった。同氏は、会社を承継する前から会社に入って、先代の海外出張についていくなど先代と一緒に仕事をしてきたという。

一方で、アンケート調査でも見られたように、命題②女性経営者の多くは父親である先代がなかなか娘である当代に継がせてくれなかった、という。創業者である先代には「会社は俺のもの」という意識が強く、社長の座を譲っても株式を譲ってくれないこともあるという結果が得られた。ある経営者は、現場から始めたかったが、前職を退職した翌日の同社の株主総会にて副社長（後継者）にすると先代から指名されたのだという。そのため、入社後は現場を覚えるために繁忙期などに現場の手伝いをするなど、現場に関わるようにしていた。役員や現場トップ層からは、「副社長が現場の中にいると示しがない」などと現場に入らないで欲しいと言われたこともあるという。また先代からは、現場はベテランクラスが多くおり何もしなくても大丈夫であるため、違う事業を作ってくれ（新規事業開拓）、と言われていた。そうこうしている間に、先代である父が無くなり、現場を十分に知らないまま、社長に就任することになった。

(2) 事業承継時

命題③突然に経営者を交代した場合は、社内外からの反発を受けるケースが多いといえる。ある経営者は、社長に就任すると仕入先から「あなたみたいな人で大丈夫か」と言われたり、社員からも反発を受けたりしたという。取引先のあいさつ回りに、年配の常務と一緒に回った時は、常務の秘書かとよく勘違いされたという。同氏は、仕入先の不安や社員の反発は、“若さ”というよりは、“女性であること”の方が強かったと感じている。顧客先や仕入先など社外に対しての対応としては、できる限り顔を出して話をする機会を増やした。地道なコミュニケーションが信頼へとつながった。また、ある経営者は、男性経営者

が多い男性社会に飛び込んでいったため、自身が女性であることはマイナスであると捉えていた。一方で、社員はたまたま社長が女性だったという捉え方をしてくれた。しかしながら、外（社外）に出ると女性経営者は珍しいため黒のパンツスーツしか履かず、男性経営者のように、目立たないようにしていた。経営者自身は、理系大卒出身で、大企業でもエンジニアだったため男性社会で働いていたこともあり、違和感はなかったという。しかし、女性経営者だからという理由で、男性経営者から辛辣な言葉も多かったという。そこで、女性経営者として、彼女自身で男性経営者が多い社会に“寄って行った”という側面もあるという。そして、母親からは経営者になって変わったと言われたという。ある経営者は、社内的には業界が男性社会であるため社長に女性が就くことが従業員から「恥ずかしい」と言われたという。また、社外的にも、例えば取引先（顧客）から「うちは女人禁制だ」と言われたり、「先代も駒が無かったんだな」と言われたりしたという。ある経営者は、役員層から『お飾り社長』だと認識されていたという。そこで、同氏は現場を丹念に回ることを繰り返し、業務と従業員を知ることができた。従業員とのコミュニケーションや仕事の流れ、そして商品も分かるようになったのである。役員層は同氏をお飾りとみるきらいもあったが、現場の管理層（部長クラス）は同氏の親しみやすい人柄などから人気があった。現場の管理層が同氏を支えたことで、事業承継がうまくいったといえる。ただし、現場の管理層に伺うと、女性であることよりも、同氏の個性によるところが大きいと感じていた。

一方で、別のある経営者は、社内的に揉めることはなかったという。同社は、現場を常務（当時）が取り仕切っており、常務は当時64歳で、役員退任直前であったため、30代の同氏と揉めることはなかったという。また、現場のトップ層も55歳ぐらいで、揉めることはなかったという。先代も現場を退いており、顧客も納入先も、現場を仕切っている常務（当時）がいたので安心感があったのだと思うという。命題④実績のない男性が社長に就任した場合は、現場が反発することが多いと考えられるが、女性であるがゆえに現場の実績が無くても社内の反発も少なかったといえる。筆者のアンケート調査でも、命題⑤男性の後継者の場合は現場から入ることが多く、社内でしっかりと信頼を獲得するが、女性の後継者の場合は現場を知らないで会社を承継することが多く、女性だから現場を知らなくても受け入れてもらったというある経営者の考えは「逆転の発想」といえるだろう。ある経営者は、先代の経営と変えたところとして、先代（父親）はエンジニアであり、自身で機械製作ができることから、自身でなんでも製作しようとしていた（機械設備の内作）が、同氏はエンジニアではないため自前の設備を保持するために、生産技術部隊を持つ必要があった。この点は、アンケートでも現場経験のない女性経営者が多いことが背景にあるといえる。

ある経営者は、社外的には業界が男性社会であるため好奇の目にさらされたが、物おじすることなく何でも聞いたという。分からないことを「分からない」と言って聞けば、教えてくれたが、男性経営者の場合はプライドがあって、この方法で学ぶことはなかなかできないと感じている。これは、個人的な性格に加えて、女性の特質であると考えており、

同氏は『女性の特典』であると述べていた。同氏は、女性として行政の会合などに呼ばれるときは『女性の特典』であるとして、積極的に引き受けてきた。女性経営者は『女性の特典』を活かしてぜひ引き受けるべきである、という。

日本社会において中小企業の社長は男性であるという社会的風潮があるため、社内外の関係者が抱く不安は男女に関係ない“若さ”の問題ではなく、日本の男性社会に起因する“女性であること”の要因が大きいといえる。ある経営者は、承継当時は、女性らしさを捨てて男性社会に馴染むしかない、と考えていた。男性の思考で考えることが仕事に役立つと考えて、男性経営者の多い集まりに積極的に参加していた。しかし、5年位前からは、男性経営者というよりは男女を問わずいろんな分野の方と会うようにしているという。同氏が社長に就任して最初の5~6年くらい女性経営者は珍しい存在であったが、2010年ぐらいいからものづくり中小企業でも女性経営者が増えてきて、女性経営者の集まりも多くなってきている。女性経営者が増え始めた日本社会の変化が、同氏を含めた女性経営者の意識の変化につながったのかもしれない。

(3) 事業承継後（女性経営者による企業経営）

ある経営者は、先代の経営と同じ点は価値観など「大事にするものが一緒である」という。例えば、先代は「商売は50対50であり、買い手と売り手があって初めて成り立つものである」と言っていたという。この「大事にするものが一緒である」ことは、事業承継をする際でも大きなポイントであったという。そして、先代である父とずっと一緒に仕事をしてきた同氏だからこそ理解できたのである。ある経営者は、事業承継後の自社へのスタンスは、先代である父親は自分の会社という意識がギリギリまで強かったと思うが、同氏自身はそのような経営ではないという。会社は、従業員を含めた「私たちのもの」であり、社会のためにあるもので、ある。ただし、これは、父と娘の違いではなく、父親世代と子供世代の違いで、男女の違いからくるものではないと感じている。命題⑥経営学的には、先代（男性経営者）の時代は所有と支配（経営）が一致していたが、当代（女性経営者）になるとステークホルダーの共有になり、経営者はステークホルダーのリーダーといえる。同氏は、会社は社会のものであり、従業員のものであると考えるように、社会の変化に合わせるようになったという。

ある経営者は、女性経営者として良かったことは、細かいところが気になることや、年齢に関係なく社員が“子供”に感じられ、一人ひとりケアができることである（母性を活かした経営ができる）、という。命題⑦女性経営者は、女性の特性の一つである「細やかな気遣い」を活用して経営できる。特に従業員との関係については、複数の企業でこれを実践していた。ある経営者は、経営者として「女性だから」ということを意識して経営をしてはこなかったという。しかし、男女の性差ではなく、男性らしさ（父性）と女性らしさ（母性）はあると考えている。母性でいえば、従業員へのきめ細かい気配りに差が出ると感じている。

筆者が現場視察をしていて感じたのは、命題⑧女性経営者は従業員との接し方に親しみや

親近感があり、心理的距離が近いことである。一方で、男性経営者は従業員との接し方に、従業員からの尊敬や畏怖があり、親しみはあるものの心理的距離はある程度あるといえる。これは、男性経営者の父性と、女性経営者の母性の差であると考えられる。ある経営者は、先代の時は従業員と気さくに話す雰囲気ではなかったという。しかし、同氏が社長になってからは、従業員が良く話すようになり雰囲気も変わった。従業員の中には、家庭のことなど個人的な相談をしてくることもあるという。ある経営者は、子育てを従業員の育成で捉えたときに、女性経営者は母性が有るので「成長を待つ」ことが多いのに対して、男性経営者は父性が有るので期待や叱咤激励をすることが多いという。ある経営者は、女性ということに加えて、若いことや独身であること、子供を育てた経験が無いことなどから女性の個性を否定され、男性の社会では役に立たないと言われたようで苦痛であったという。このような経験を経て、同氏は女性であることを後悔させるような環境の改善を、家族と従業員のために進めていこうと決めたのである。家族のために、そして従業員のために働くことを決めた時に、従業員には「悪いところはない」と考えるようになった。そして、顧客のためではなく、従業員が働き続けられるような会社にしようとするようになったのである。ある経営者は、先代の経営は“現場を見ない、人（従業員）を見ない、経営を見せない”という経営スタイルであったが、同氏は先代の経営スタイルはしてはいけないと考えて、現場を見て、人（従業員）を見て、そして経営（実態）を見せたのである。先代の経営では経営者と従業員に距離があったが、同氏の経営では経営者と従業員の距離が近くなったのである。

命題⑨女性経営者として子育てとの両立については、女性経営者は先を見据えてワークライフバランスを考えて経営者をしていく必要がある。女性経営者のデメリットは、女性には結婚・主婦・子育てなど主婦業と企業経営を両立できるような環境を整えられるかが大事となる。男性経営者であれば、経営に専念できる。ある経営者は、経営者になってから結婚し、子供をもうけているため、24時間365日で経営にタッチ（関与）することはできない。しかし、女性であるがゆえに経営だけに時間をかけられないことがメリットであり、時間をかけられない、つまり制約の中で経営をすることで、子育てをするほどIT化やデータ化が進んでいくのだという。命題⑩女性経営者には、女性として結婚と子育てという家庭的な障害はあるものの、女性の特性を生かした、女性経営者の経営形態があるはずであり、男性経営者との違いを特性として活かした経営を行うべきである。ワークライフバランスや働き方改革、そしてIT化に先に取り組めるのである。これこそが女性経営者の特性であり、強みであるといえる。

ある経営者は、女性にとって家族（≡会社）は「チーム」であり、一緒にいることが大事であり、誰かが誰かの犠牲になることができるがチームであるという。帰ってきたい人たちが家族である。男性にとって家族（≡会社）は「場所」であり、同じ場所にいることが大事である。帰ってきたい場所が家族である。ある経営者は、女性は家族という社会の単位を大事にすることで、従業員を大事にでき、ひいては地域を大事にできるのである。そこで、ある経営者は、田舎の企業にならないように従業員の幸せと生活を何よりも大事

にした経営を目指そう、と考えた。『ここに入って良かった、ここで働いて良かった』と思ってもらえるような経営をしたいと考えている。ある経営者は、先代の経営はトップダウン型の経営で、役員チームですら指示待ちの状態だった。企業組織全体が指示待ち体質になっていたのである。当代である同氏は、ボトムアップ型の経営、自分たちで考えて、自分たちで判断できる組織に変えていっている。会議は、対策をみんなで考える場にして、みんなで考える組織、考えられる組織に変えていったのである。

ある経営者は、女性らしい経営、女性の特性を生かした経営の価値とは、一つ目は「堅実であること」である、という。男性の経営者の場合、1 + 1を3にも、さらには10にもする経営を志向するが、女性は1 + 1を2にすることをまず志向する。つまり、まず「実」を得るのである。理想論やかくあるべき論から入ることなく、果実を得ることを考えるのである。男性の経営者の場合は、成功すると成果も大きいですが、失敗すると経営を危機にするくらいのマイナス成果となる。しかし、女性の経営は堅実なのである。二つ目は「マルチタスクができること」である。女性経営者は、主婦業をしながら、母親業をし、経営者を行うなど常にマルチタスクを行っており、そのためバランスを考えることができる。三つ目は「プレッシャーがないこと」である。ものづくり中小企業の男性経営者の場合は、世間の目を気にして、特に先代との比較で経営をしていくことになる。女性経営者は、ものづくり中小企業経営者の中では珍しかったので、経営者の優劣、経営手腕の優劣を競う場の、番外に位置付けられていた。したがって、女性経営者はプレッシャーを感じることは少なく、頑張っているだけで「女性なのにえらい」と世間から褒められるのである。

ある経営者は、先代の時代は、『情』による経営で、制度は有っても無いような運用がされていたため、同氏は制度を見直し、的確な運用を行うようにしたのである。制度の見直し（退職金制度の見直し、給与制度の見直し、就業規則の見直し等）を3年かけて行い制度を見える化し、はっきりさせたのである。さらに、先代は『曖昧な』経営をしており業績を隠してきたが、同氏は業績が悪化していることを隠さず業績について社内に開示をした。そのとき、社員も自社の業績が悪化していることを初めて知った。そのうえで会社を立て直し、「中小企業でも誇りをもって働ける会社になりたい」と従業員に訴えたのである。ある経営者は、先代の経営は経営者個人と会社のつながりが曖昧で、いわば家業であったという。したがって、同氏は経営者個人と会社を分離していくプロセスを社内外に示したのである（家業から企業への転換）。そして、改善していくプロセスも示したのである。改善のプロセスには問題が絶えなかったというが、できるところから改善して、5~6年をかけて信頼関係を構築していった。ある経営者は、先々代（父親）は、見て倣えという職人氣質であり、属人的な経営者であった。職人からは、「お父さん」と呼ばれていたという。父親の急逝後に後を継いだ先代（母親）も、職人の妻という性質で経営をしていた。つまり、父親と母親の代は、家族的経営だったのである。同氏は、この経営体質があまり好きではなかった。職人集団だからこそ注文が来ており、父親にも母親にも『（経営）戦略』は無かったのである。同氏は、会社を継いだ時に、『家業から企業へ』の転換を決意している。同社では制度も十分に整備されておらず、制度があっても実行されていなかった。

また、経営情報も社員に開示されていなかった（社内）。会社という組織が、組織の体をなしていなかったのである。同氏は、家業であり、制度や組織が十分でなく、課題を多く抱えている会社を変えたかったという。会社を継ぐと決めたからには、同社が従来から抱えていた経営課題を全て解決したいと考え、家業から企業に転換したいと考えた。継ぐと決めて取締役になってから、経営体質を改善するため改善策を次々と打ち出していくとともに、経営改善の成果や業績を従業員に開示した。その結果、従業員の意識改革に繋がり、生産性が向上して、業績が改善していくとともに、かつては険悪だった会社の雰囲気も改善し、働き方改革にもつながった。そして、制度が進むことで、会社が組織化されていった。さらに、同氏は従業員に対して2030年までのビジョンを示している。

ある経営者は、承継当時の会社は無管理・無意識状態で、従業員に善意はあるものの、従業員全員が違う方向を向いているような会社であったという。そこで、同氏は社長として社員と向き合うようにしたという（先代は社外対応を、当代は社内対応を）。また、当時は従業員と一緒に顧客先に行っても挨拶もされない有様（社外的な信用がない状態）であったため、社内、従業員と正面を向いて向き合うことにした。同氏は、社内を立て直すために数字（PL）を従業員に公表したという。財務上の出血を防ぐために、従業員の意識を変えて同じ方向を向くようにしたのである。従業員一人一人に時間をかけて向き合うことで、2年もかからずに業績をV字回復させることに成功する。そのうえで、顧客先に対して経営者自ら乗り込んで態度で示した。つまり、従業員の前で顧客に対しても経営者としての自信を示したのである。これらの経験は、同氏自身の自信と従業員からの信用につながっていった。前述の従業員との面談は数年間続け、その間従業員一人一人と向き合い続けた。そして、会社を変える協力者を見つけ出していったのである。

ある経営者は、『何にでも興味を持つタイプ』であり、『何にでも疑問を持つようにしている』という。『当たり前のことを、当たり前に思わない』ようにしているという。『当たり前のことを、当たり前』としてしまうと工夫をしない、効率を考えて、できることを考えるという。男性は、『当たり前のことを、当たり前』としてルーチン化してしまう傾向がある、と見ている。ある経営者は、先代と対立するときもあったが、女性は『実』をとる考えをする傾向があり、先代（父親）と揉めても仕方がない、と考えるのである。黙って何とかなら、黙っていた方がいいと考えるのである。男性の場合は、（女性から見て）要らないプライドがあって、お互いにひかないために、対立が決定的なまでに発展してしまうのである。父と娘の場合は、対立しても、決定的な事態にまでならないといえる。ある経営者は、「違和感を問題にし、当たり前を当たり前にしない」ことが経営において重要であると考えており、女性経営者である自身が『異物』としての価値があるのだと捉えて、違和感を改善していくことで正常な状態にしていきたいという。

ある経営者によると、女性は感情的には納得できないことでも実（果実）を取りに行く、という。従業員が納得して同氏の提案を受け入れてくれるなら、実を取る判断をするという。これは、女性（経営者）の特性といえるという。男性はプライド、いわば男気を重視するのである。同氏は、男性の特性、女性の特性は違うと感じたという。このように考え

るようになってからは、『楽になった』という。それまでは、後継者として経営者として、周囲から優秀であると高評価を得られるように考えて行動をしていた。しかし、女性経営者は周囲からは『違和感』しかなかったのである。しかし、現在では同氏は女性と男性は違う - 男性も女性のことがわからないし、女性も男性のことがわからない、男性も女性を理解できないし、女性も男性を理解できない - という前提に立って、男性が中心の同社の従業員や周囲の男性経営者と話すようになったという。分からないものを分かっていくのではなく、分からないものという前提で、経営をするようになったのである。

男性中心の製造業でマジョリティである男性の視点ではなく、マイノリティである女性の視点から見ると、どうでもいいところが気になり、関係ないところが気になり、見えないものが見えるようになってくる。ある経営者は、自身がマイノリティであると自覚して、マイノリティの視点に立つことで、見えてくるものがあることが分かったという。これらを生かして、同社では働き方改革、副業解禁、メディア戦略（マスコットキャラクター）など業界初の取り組みに着手している。このマイノリティである女性経営者の強みを生かして、結果として他社より1歩先を行く経営ができていくといえる。従業員一人一人を重視する経営ができていく。そして、女性経営者であること自体が、同社が前に進むトリガーになっているといえる。製造業の世界が、経営者の世界が男性社会であるという前提とすると、その事実を理解をしていなくても、納得していれば前に進めるのである。女性としての特性、女性経営者としての特性を経営資源の一つとしていかに経営に活かしていくかが経営学（経営戦略）であるといえる。

命題① 女性が結婚と子育て（主婦と母親）をしながらキャリアを伸ばすには、男性の理解が必要である。インタビュー調査をしたある企業では、制度化をして、男性社員の意識を変えることに取り組んでいる。自社内の男性従業員の意識を変えることは、従業員のパートナーのキャリア形成の助けになり、その結果パートナーが勤める会社の従業員の意識を変えることにもつながる。同社の取り組みは、自社の女性従業員が働きやすいようにすることを目的に働き方改革を進めているわけではないことが注目に値する。自社内の女性従業員のことを考えて取り組むのではなく、従業員のパートナーのことを考えて取り組むことで、女性が活躍できる会社が連鎖的に拡大していくといえる。自社の従業員だけでなく、そのパートナーのキャリア形成を考えて取り組むことで、社会全体の改善につながるのがある。ただし、顧客に対するQCDは守る必要があるため、同社では多能工化と機械による自動化を進めている。作業が属人化してしまえば、休暇取得ができないからである。したがって、同社では、生産性の向上のために機械化による自動化を進めているのではなく、男性従業員が休暇を取れる職場を実現するために、積極的な設備投資を行っている。現場視察では、産休を取得した男性従業員からは、生産性のことは言われていない、とのことであった。経営学、特に経営戦略論は領域学問であるので、自社の利益拡大（投下資本の最大化）を目的に戦略を構築するため、『自社』を中心に戦略を構築する。したがって、ダイバーシティ経営や女性が活躍する経営でも自社を中心に置き、自社の女性など多様な人材が活躍できる環境の整備を考える。しかし、同社は、自社の男性従業員のパートナー

のキャリア形成を考えた取り組みを行っており、そのことが女性が特性を活かしてキャリア形成をできる企業、機会を増やしていくことに繋がると考えている。男性経営者であれば、企業規模の拡大や業績向上を追求して、つまり経済性を重視して、設備投資を行うといえるが、女性経営者は、働き方改革の実現など、つまり非経済性を重視して設備投資を行うといえる。属人化してしまうことは、働きやすさを奪うことになり、休みが取れる職場にするためには、機械化による自動化への投資が必要である。

男性経営者と女性経営者の違いについて、命題⑫男性経営者は成長志向であり、規模（売上高や従業員数など）を目指す、ある経営者は興味が無い、重要視しない場合が多いといえる。ある経営者は、重要なことは『会社を良くしていくこと』だと考えている。そのためには、従業員の満足度が高まる、従業員が幸せに暮らせるような会社を作り、続けていきたい、という。男性はゴールを決めてから行動するが、女性はコツコツと目の前のことを片付けてゴールに辿り着くのである。男性経営者はゴールに向かって成長をしていくのに対して、女性経営者は結果的に成長するのである。ある経営者は、「女性だから」という考えで経営したことはないという。一経営者として、男女の関係なく経営活動をしてきた。ただし、男女の性的な違いはあってしかるべきである。男女の性差ではなく、男性らしさ・女性らしさはあって当たり前であり、それによる思考や行動の違いはあると考えている。母親として子育てを経験してきているので、母親としての目線（母性）で経営していることは感じている。例えば、従業員を大切に考えている経営－例えば、有給休暇取得の奨励であったり、働き方改革など－も母性を持つ女性ならではの経営である。同氏は、少し前までは顧客第一主義で経営していたというが、「社員が働き甲斐も、やりがいも」感じられるように従業員が楽しんで仕事ができる現場にしなければならないと考えようになったという。ある経営者は、承継後の経営について、堅実的な経営をしているという。社内的には、経営的に贅沢はしないこと、つまり無駄な投資しないことである。その結果、工場の建屋や設備は古いままである。

ある経営者は、経営者としての経営のやり方は、男女の性差を活かすべきである、という。男性脳は“結果重視”“シングルタスク”であり、女性脳は“プロセス重視”“マルチタスク”である。これは、事業承継のやり方でも差が出ると考えられる。男性経営者の場合は結果重視であるため後継者に言葉で教えることは少ないが、女性経営者の場合はプロセス重視であるため言葉で丁寧に教えていくといえる。また、男性は口を出さずに後継者に任せるが、女性は口を出しつつ後継者に任せるといえる。

ある経営者は、女性経営者には、女性の特性を活かした経営－現場からコツコツと進めていく経営、現場重視の経営－をして欲しい、という。前述のように、男性経営者とはゴールまでの目指し方が異なるのである。男性の特性を活かした経営－俯瞰的な視点での経営、戦略重視の経営（だからこそ、現場を顧みないことでしばしば現場と衝突や軋轢を生む）－も有効である。したがって、女性の特性も、男性の特性も、活かした経営をすべきである。

女性経営（者）の価値は「女性の特性を活用すること」であり、前述のように男性中心が前提となっている経営者の世界で女性が活躍することではない。したがって、本研究の

着地点としては、女性の特性を活かすことが重要であり、女性の特性を経営戦略に活用することである（この点については、後述する）。

ジェンダーフリーは社会問題であり、社会学の範疇であり、その解決は社会学者に委ねたい。経営学、特に経営戦略論は外部環境を的確に捉えて、内部環境（経営資源）を考慮して、戦略を選択し、実行することが求められる。女性が持つ特性、男性が持つ特性も、経営資源として戦略構築や戦略実行に活用することが求められる。前途のようにインタビュー調査では、女性経営者は当たり前のことを当たり前として捉えない、のだという。女性経営者が、男性経営者が多い経営者の社会で常識を破ることができるのは、女性というジェンダーの問題ではなく、男性社会の中で女性の経営者がその特性を活用したからであると捉えたい。

質問② 自身がお考えになる自身の事業承継について

筆者が実施したアンケート調査でも確認済であるが、ものづくり中小企業の女性経営者の多くが、2代目、3代目である。既に事業承継を行った経営者は、母子（息子）関係の事業承継では、経営的な話を、特に仕事の方向性についての相談をよくするという。したがって、基本的な経営方針はブレていないという。ある経営者は、同社の事業承継の場合は、異性（母と息子）だけに敵対関係は無いという。同性（父と息子）であると父親の気概と誇り、息子のプライドがぶつかってしまうことが多々ある。^{命題⑬}女性経営者は、経営を退いても未練は無い（薄い）。そして経営者を退いた後は、経営に口を出したくても、あまり口を出さないのが女性経営者であるといえる。男性経営者の場合は、頭で分かっているでもできず、口を出してしまうのである。女性経営者の場合は、口を出さないと決めたら出さないことができるので、後継者である現経営者とのトラブルを回避できるといえる。ある経営者は、家業として親族内承継という前提として考えていたが、現在ではM&Aなど多様な選択肢を考えている。親族内承継へのこだわりは無いという。したがって、同氏も自身は息子に継がせたいという思いは無いという。会社にとって相応しい後継者を見極めて、育てることが経営者としての最後の仕事であると考えている。社長（経営者）の器としては、構想力や人間力などを基準としている。後継者候補とコミュニケーションを取りながら見極めていきたい。男性経営者は単純に息子だから継がせると考えることが多いと思うが、これでは後継者としての基準が明確ではない。同氏にとっては、息子が会社を継ぐことよりも、会社が継続していくことの方が大事であるという。男性経営者の方が、親族内承継、特に息子への承継に拘っており、会社は自分のものだと思っていると感じられる。ある意味で、男性経営者の方が親族内承継、息子への承継に盲目的であると感じるという。これでは、社会的に最適な後継者に承継させるという判断ができないと感じるという。自身の事業承継後については、後継者をサポートしていきたいというが、あまり経営に口を出したくもないという。しかし、男性経営者の方が、会社に執着したり、会長になっても権力に執着してしまう傾向があると感じられるという。同氏は、経営の第一線を退いた後は、存在感はあるが、経営に口は出さない経営者になりたいという。

ある経営者は、先代の事業承継は消去法だったという。しかし、同氏は「経営者が継がせたいという思いは、エゴである」という。後継者が継ぎたいと思えるような会社にしていくことが経営者の大事な役目である、という。後継者が継ぎたいと思えるような会社とは、社会に必要とされている会社であり、社会に“フック”している会社である。ある経営者は、事業承継では、企業価値を上げることで「企業を残そうという『力』が湧いてくるのではないか」と考えている。社内での経営人材の育成と企業価値の向上によるM&Aを含めた事業承継等の選択肢を用意して、次への橋渡しをしたいという。なお、同氏が考える企業価値とは、「世の中の役に立てる会社」であり、「助かったという思いをもってもらえる会社」であり、企業規模や収益などは考えていないという。ある経営者は、異性で事業承継を続けていくのが良いかもしれない、という。同氏も、母親からの承継であったため衝突をしている。異性による事業承継を行うことで、男性の特性を活かした経営、女性の特性を活かした経営、ともに活用できる会社になれば、持続的発展につながると考えられる。ある経営者は、子供（親族内継承）よりも、従業員に継げる会社にしていきたい、と考えている。先代の時代の経営は、倒産したら経営者は全てを失うことになった（所有と支配の一致）。そこで、同氏は、自身が会社を継ぐのであれば、「継続できる会社」にしたいと考えていた。したがって、同氏自身も子供にしても、従業員に後を継いでもらうとしても「継続できる会社」にして承継をしたいと考えている。また、先代に比べると『親族に』という思いは薄れているという。会社が続いていくことが重要で、したがって経営は従業員で続けて欲しいのである。一方で、株式所有は創業家で続けていきたいという（所有（支配）と経営の分離）。

ある経営者は、経営幹部に事業承継させたいと考えている。同社には、子供（娘）がおおり会社を手伝って欲しいとは考えているが、親族だから継いで欲しいとは考えていないという。後継者には、経営理念をしっかりと理解している人に継いで欲しいと考えている。経営理念の理解を重要視する理由は、同社は社会課題の解決のために創業した企業であり、規模の拡大・成長のために経営をすることはして欲しくなく、何のために会社が存在しているのか、事業の意味を理解して経営をして欲しいからである。創業時の思いこそが経営理念であり、それを引き継いで欲しいと考えているのである。

ある経営者は、成長している基盤ができること、つまり自分たちで回せていける会社になれば、できる限り早く引退したいと考えている。目安があるわけではないため、経営者である人を早めに育てていきたいと考えている。後継者候補は子供たちも含めて会社内・親族内も踏まえてゼロベースで考えている。親族であっても社内から認められなければならない。これは社内から認められるという意味においては親族内であっても親族外であっても同じゼロベースであると考えている。したがって、早めに準備したいと考えている。後継者候補については、しっかりとやるべきことを見極めて、みんなと一緒に進められる人、みんなのリーダーとして先頭を切れる人が理想である。ただし、ワンマン経営者とは異なる。男性の経営者の場合は、父性が強く社長は家長であり、会社は家業である、という意識が強い。この場合は、20~30人の規模の会社ではトップダウンの経営ができ、

父親役である会社の社長は厳しくも優しいと言う雰囲気経営をすることができる。組織としてのルールはあるが、運用ではルールはあって無いようなものとして運用されている、といえる。しかし、200人を超える会社の場合は企業でありトップダウンの経営は無理であると考えており、ボトムアップ方式でないと時代の変化についていけないと考えている。したがって組織体制をしっかりしていくべきであると認識している。

ある経営者は、一緒に仕事をしながら、時間をかけて育てていくことが大事であると考えている。「教える」のではなく、「一緒に仕事をする」ことが大事である。従業員も、取引先などの社外の「周り」も、安定と将来性を気にしており、「次の社長が誰になるか」を見せることで、従業員（社内）も、「周り」（社外、ステークホルダー）も、安定して仕事ができるのである。一緒に仕事をすることで、仕事を通じた意識が強くなる。したがって、子供に事業承継をさせる場合は、かなり前から事業承継し、経営者になるんだという意識づけがより重要になると考えられる。そして、また、後継者に経営を譲るのであれば4~5年程度では「譲り切れない」といえる、つまり時間をかけなければ従業員も「周り」も納得しないのである。このことは、アンケート調査結果と一致している。

男性経営者は「継いで当たり前」という前提があり、自己顕示欲（所有欲）が強い。そして、『従業員のため』『社員のため』そして『後継者のため』など主観的な相手への思いやりや気遣いであり、いわば『察してくれ』『空気を読んでくれ』という同調圧力がある。女性経営者は姓が変わることで喪失感もあり、自己顕示欲（所有欲）は少ないが、そのかわり順応性は高い。しかも、『空気は読めるが、空気を読まない』（≠空気が読めない）のであり、それが気遣いとなる。女性経営者は、相手のことを考えてどうすべきか気遣いをする。つまり、非主観的視点で考えているのである。男性は自分の立場を重要し「私は継がせたいと思っているから、察してくれ」となるが、女性は相手の立場に立ち継ぎたくなるように仕向けるのである。これは、事業承継で男性経営者と女性経営者の大きな違いとなる。

命題④ 既に事業承継をしている女性経営者は、社長をフォローはしていく必要があると考えている。しかし、『出過ぎ』でもダメで、先代経営者として活かすところは活かしていく必要があるが、社長を立てていくことは気を付けている。ある経営者は、社内的にも、どんな些細な案件でも全ての案件について社長を通すようにしている。先代経営者が居ることで「安心はする」が、自分（社長）が「ちゃんとしなければいけない」という意識も必要である。なお、フォローは母親（女性経営者）での視点の方がやりやすいという。別の既に事業承継をした経営者は、後継者に人材育成を任せるようにした。その際に、同氏は「お金は出すけど、口は出さない。その代わり報告はさせるようにした。」という。同氏は、目安として会長が65歳で社長を辞めると、後継者にも従業員にも公表していた。承継時期をはっきりとさせることで、後継者には目的意識が生まれ、社内的にも計画的に事業承継ができたという。人事について後継者に渡した理由は、ツールがデジタル化してきたこと、次の世代の人が次の世代の人を採用すべきであること、である。ヒトは経営資源の根幹（経営基盤）をなすものであり、『人事』は継続することが大事で、後継者が経営者

になった時に社内に味方がいる環境を作ることになる。同氏は、後継者の足を引っ張らないような社内を作るために、①現場にできるだけ任せた、②自ら率先して実行した、③方向性を指し示して、一致団結して、経営者についてきてくれるようにした、を経営として実践してきたという。いわば一致団結するような雰囲気、風土づくりを行ったのである。同氏がこのように考えた理由には、「会社を続けたい、会社を良くしたい」という思いがあったのである。その結果、後継者である当代が経営者になった時に、社内の誰も足を引っ張ることなく、盛り立てて、支えていこう、という体質の組織を先代の女性経営者が作り上げていったのである。

男性経営者（父親）から女性後継者（娘）への事業承継は社内外で揉め事が発生するケースが多いが、女性経営者（母親）から後継者（息子と娘）への事業承継は社内的にも、社外的にも揉め事は起こりにくい。女性経営者は、社外的にも（顧客にも）、社内的にも（従業員にも）、どんなに忙しくても気遣いを、心配りをしており、普段からコミュニケーションが取れており、従業員や顧客を引き付けていることが背景にあると考えられる。

そして、男女（性差）に関係なく、事業承継する側（経営者）もされる側（後継者）も、会社に対して『愛情』を持っていることが大事であり、愛情があれば事業承継は紆余曲折を経ながらもなんとか行く、とインタビュー調査を通じて感じた。会社への『愛情』とは、扱っている商品・従業員などに対する誇りと愛着であるといえるだろう。

質問③ 本研究のテーマに関する意見

ある経営者は、自身が女性経営者として承継時に余分な思い、しなくてもいい苦勞をしたため、女性経営者には承継時に余分な思いやしなくてもいい苦勞をして欲しくない、という。女性経営者の事業承継には、出産と育児という女性としての個人的な問題も生じる。女性としてのライフイベントを乗り越えるためには、社会の理解が必要であり、女性経営者の事業承継は社会的問題であるともいえる。女性経営者の事業承継は、父と娘間の個人的な問題というよりは、女性経営者を取り巻く日本社会、つまり経営者は男性であるという男性社会の問題の方が大きい要素であるという。また、年配の女性自身も男性社会を肯定する存在となっていることも問題である。女性経営者に対する理解を社会問題として広げて欲しいという。したがって、本研究は社会学の理論を活用してソリューション（解決策）を導出した方が良いかもしれない。

ある経営者は、日本社会において、中小企業の経営者は男性であるということが基準となっているからこそ、女性経営者がクローズアップされるのであり、つまり男性社会の中で女性が経営者になるから研究テーマになるのである、という。したがって、男女関係なくなることを研究のゴールとするべきである、という。女性の経営者自体が取り上げられることが問題であり、裏返せばそれは日本の中小企業の経営者の男性社会であることを示している。女性の経営者の事業承継の問題というより、経営者の事業承継問題に昇華することの方が重要である。したがって社会的な問題と考えられる。そして、社会を裏側から見ると、女性が活躍できない社会だからこそ「女性活躍推進」が政策化し推進されなけれ

ばならないのである。それだけ現在の日本社会は女性が活躍できない社会といえる¹⁵。

女性がものづくり産業で活躍することが珍しくない状況になれば意識が変わるのである。そのためには、社会が変わるためには、まず女性の意識が変わる必要あり、女性が変われば社会が変わるといえる。組織変革には2つの方法がある。一つが制度論で、制度を変えることで個人の意識が変わり、組織が変わるというアプローチである。もう一つが、感情・意識論で、個人の認識や意識を変えることで、制度が変わり、組織が変わるというアプローチである。どちらか、または両方を活用して経営者の社会、ものづくり産業の社会を変えて行く必要がある。

4.2 インタビュー調査データからの考察

筆者がインタビュー調査で、特に現場視察で感じたのは、女性経営者と男性経営者の従業員に対しての接し方と従業員との人間関係の違いである。女性経営者は従業員と親しく、心理的距離も近いといえる。しかしながら男性経営者は、女性経営者が親近感や親しみというものに対して、男性経営者の場合、尊敬であり、畏怖であるということで心理的距離は遠いといえる。ある経営者によると、父から息子と父から娘への事業承継は『絶対に』違いがあるという。男性経営者はピラミッド組織でトップダウン経営する経営者が多いと感じられる。その結果、男性経営者は、従業員から畏敬の念を持たれていることが多い。一方で、女性経営者はフラット組織でコミュニケーションを重視して経営する経営者が多いと感じている。その結果、女性経営者は従業員から親近感を持たれていることが多い。このことは、従業員の“観てもらっている”という承認欲求に繋がっている。したがって、現場を視察していても、女性経営者と従業員の距離感が近いことが多々あった。

また筆者は、女性経営者のコミュニケーション力が男性経営者と比べて高いと感じた。男性経営者は、プライドもあるため、知らないことを知らないといえない傾向があったり、打ち合わせの場では発言が少なかったりする傾向があり、その代わり夜の懇親会での交流や情報交換を密接に行う傾向がある。女性経営者は、知らないこと、分からないことを率直に聞くことができ、打ち合わせの場などでの口数が多く、日中の打ち合わせでも口数の多さから相手の懐に飛び込むことができるため、コミュニケーションが効率的である。また、女性経営者は、男性経営者に比べて常識や前例、慣習などにとらわれなくて、疑問に思うところは、相手に積極的なコミュニケーションで確認して改善していくといえる。納得するまでは進まないが、納得すると強力に推進していくのである。

近藤(2021b)を読んでいただいた方から、「男女性差については色々な議論はありますが、技術的な観点から企業を指導する当社としても、現場レベルではありますが、明らかに男女差はあります。どちらが良い、悪いというのではなく、フラットに接していると違いが見えてきます。これは個人差を超えた違いだと感じています。このような性差によ

¹⁵ 世界経済フォーラム(WEF)が3月31日に発表した世界各国の男女平等の度合いを示すランキング「ジェンダー・ギャップ指数」。日本は156カ国中120位と、前回(121位)同様、先進国の中で最低水準だった。(『日本経済新聞』2021年3月31日)

る違いは現場レベルでも示されていることであり、例えば技術系従業員では男性の方が全体を把握する俯瞰的視野で業務を完遂できる強みがある一方、必要以上に技術専門性にこだわる傾向があり、それがマネジメントの脆弱さにつながっているケースがあります。一方で女性の技術系社員はコミュニケーション力や文章作成力が高い傾向にある一方、細かいところにこだわったり、前線に立ちたがらずに支援に特化したがる傾向があり、最終的に業務を完遂できないという課題があります。」という感想をいただいた。筆者は、読者の指摘のとおり、性差=差別として捉えるのではなく、性差=特性として、個人差=特性と同様に捉えて、経営戦略に活かしていくべきである、と考えて研究を進めているが、読者が現場の実感しているように、経営層、現場層、そして企業活動のあらゆるところで影響がある、と考えている。

ある経営者は、女性経営者という括りで括らなくてもよいとは考えている。男女ではなくてもよいのではないか、つまり男女の性差は経営者には必要はないと考えている。経営者としては、男女の性差よりも、個人差（個性）の方が経営者としての影響は大きいと考えている。しかしながら、同氏は男女の性差も活用していきたいとも考えている。実際に先程述べたように、女性であるがゆえに男性経営者では言いづらいズバズバと物言いの態度ができたり、従業員の声のかけ方など気になるところが女性と男性では違うことがある。筆者は、個性が先にあって母性や女性の特性があるのか（個性+ α (女性の特性/母性))、女性の特性があって個性があるか（女性の特性+ α (個性))、を今後検討する必要があると考えている。また、女性の特性は母性（母親役）、男性の特性は父性（父親役）と置き換えることができるとも考えている。

女性経営者が男性経営者に寄るのではなく、男女の性差を活かして、女性の特性を活かした経営があるべきである。そして、その場面の一つに事業承継があると考えている。経営学、特に経営戦略論は、活用できる経営資源は活用することが重要である。

ただし、企業経営の「結果」に男女の性差は無いかもしれないが、企業経営において男女の機能差（Sex）や社会性（Gender）には配慮が無い（少ない）のは事実である。したがって、女性の特性を活かした経営が、男性社会が前提という環境や風土で決まってしまうのである。女性経営者がその機能性を保持して、女性の特性を活かして経営をした際に、評価される経営者の世界になっていないのである。したがって、男性が中心の経営者の社会で、頑張った女性が評価されている。この点についてある経営者は、自身が経営者になった十数年前は男性社会である経営者の世界で片意地を張らないといけなく、男性経営者像になろうとしていたが、現在の経営者像は男性か女性かのイメージは無いという。ある女性経営者は、自身が経営者となったときに、周りの男性経営者も今までに居なかった女性経営者であり、どのように扱ってよいのかわからなかったのではないかと、いう。しかし、承継後5~10年経って、女性経営者が様々な会議などで居ることが当たり前になると、会議の場で居ないことの方が目立つようになったという。つまり、かつては女性経営者の存在は男性経営者が多い社会にとって想定外であったが、現在では想定外の存在ではなくなってきているのである。女性経営者の意識の変化も必要であるが、男性経営者の意

識の変化も必要であり、徐々に変わりつつあるといえる。つまり、経営者の世界が変わりつつあるといえる。女性経営者が増え始めた日本の経営者社会の変化が、男女を問わず経営者の意識の変化につながってきているのかもしれない。

5. 本研究の課題

本研究においては、中小企業経営において男性経営者から女性経営者に経営者の交代が行われた時にどのような経営戦略上の変化が現れるのかを捉えると考えたとき、その効果をどのように測定するのか、が研究上の課題の一つであるといえる。企業業績（売上や収益など財務諸表）が向上するとか、人材採用、特に女性の採用がしやすくなった等の効果（知名度や従業員満足度などの非財務諸表）とか、指標を設定し、どのように測るのが課題といえる。インタビュー調査では、男性経営者の多くが企業規模や利益率など企業価値のうち目に見える価値、つまり財務的価値を重要視する傾向であるのに対して、女性経営者は目に見えない価値、つまり非財務的価値を指標に置いている、ことが傾向としてはいえる。例えば、インタビュー調査では、社員が幸せを感じられるような経営、入って良かったと思えるような経営を目指しているまたそのような方に後継者を託したいと言う女性経営者もあり、効果の測定をどのように図るのは従業員満足度等に置き換えも可能であるが、その測定方法についてはどうしてもバイアスがかかってしまうといえるだろう。しかしながら、現場を回った感覚では、女性経営者の企業現場では、男性経営者に比べて親近感から経営明るく働いているということがあり、退職率も総じて低いと考えられる。

社会学的見地からの課題としては、後継者の学歴、さらに大学での学部（文系か理系か、文系なら経営学部かなど）について女性と男性での違い、つまり個人的な背景と男女差（性差）を考慮する必要があるといえる。ある有識者から、男性と女性という性差と、男女に関係ない個人の人間性の差（個性、個人差）を組み合わせ、研究を行う必要があるとの指摘をいただいた。またある経営者は、女子高出身であり、同校は商売人の娘が多く行く学校であり、「チカラの教育」、女子ができないことは無く、男性の力を、手助けを借りなくてもなんでもするしかない、という教育を受けたことも背景にあるという。本研究で実施したアンケート調査とインタビュー調査では、個人情報に該当すると考えて、確認していない。ただし、インタビュー調査で数名の経営者の方は、理工系出身者が多いと感じた。また、ほとんどの方が大卒者であった。社会学では、教育環境や親の職業などが、その人の社会化（socialization）に影響を与えるとされている。経営者や事業承継者の学歴や職歴は重要な属性といえ、経営者の特性の根拠が、性差なのか、個人的属性も含めた個性・個人差なのか、を見極める必要があるといえる。

本研究では、女性が事業承継者になるまでのキャリアパス¹⁶が経営スタイルや経営方針に影響を与えているといえる。ある有識者からは、「個人差、この場合はそれぞれの女性

¹⁶ 多くのインタビュー調査に応じていただいた女性経営者が、自身の生い立ちやキャリアパスについて語ってくれている。個人情報を考慮しながら、これらの貴重なデータを参考に今後は分析・考察していきたい。

経営者が歩んできたキャリアをモデルとして事業承継を考えたり、経営を考えたりしている問題がある。したがって、女性経営者（創業者以外）で、最初から後継者として役員に就任し、責任ある仕事をしてきた経営者、従業員の立場から後継者になった経営者など、同様のキャリアを持った集団内での分析が必要と考えられる。また、多くの女性経営者が、「会社は皆のもの」であると考えているのは、自身が従業員の立場を経験しているからという経路依存的な結果に過ぎない可能性もあると考えられる」との指摘をいただいた。既存アンケート調査からは男性の継承者は、従業員を経験したとしても短く、しかも社長の息子であり、後継者を意識した特別な立場での経験であるといえる。個々の経営者の様々なキャリア、経路を持つタイプとの比較分析、マルチ分析をする必要があるといえる。

本研究は、ものづくり中小企業の女性経営者の事業承継をテーマとして取り上げ、男性経営者との違いやその特徴を明らかにすることで、近年増加しつつある女性経営者の将来避けて通れない事業承継問題へのヒントを提示することが目的である。しかしながら、アンケート調査やインタビュー調査での本研究への意見では、経営学の範疇を超えて、日本社会の問題を指摘する声が多く聞かれた。経営戦略論は、実践的学問であり、企業を対象とする領域学問であることから、オリジナルの理論を持たず、企業価値の向上のために、経済学、心理学、社会学などあらゆる学問分野の理論を適用させてきた。本研究テーマでは、特に社会学の問題を取り上げることが避けられないといえ、今後の課題である。

さらに、将来的には、ドイツやイタリア、米国、中国などの海外における女性経営者の中小製造業企業との比較研究も課題といえる。

6. おわりに：本研究のゴール（到達点）についての一考察

女性経営者の数は増加しているとはいえ全産業で8.0%（2020年）¹⁷と少なく、ものづくり中小企業ではその比率はもっと少なくなる。だからこそ、それまで中小企業研究者があまり焦点を当ててこなかったといえる。女性経営者に着目した研究はそもそも少ないが、その研究の多くが女性研究者によるものである。中小企業研究者の多くが男性研究者であり、中小企業の経営者は無意識に男性であるという前提に立ってしまっていると考えられる。筆者も、親族内事業承継の論文（近藤信一（2013））を執筆しているが、取り上げた事例は父親から息子への事業承継のみであり、父親から息子への事業承継を前提として執筆していた。中小企業研究者は、もっと女性経営者に着目して研究をするべきである。女性経営者の数が増えることは、モデルの数を増やすことに繋がる。そして、そのモデルに脚光を当てるのが中小企業研究者の仕事であるといえる。また、男性社会（ものづくり中小企業の世界、経営者の世界）で頑張っている女性が評価されるのではなく、男女のそれぞれの特性を活かしていくことが戦略的に必要であり、ひいてはダイバーシティ経営、サステイナブル経営に繋がるといえるのではないだろうか。

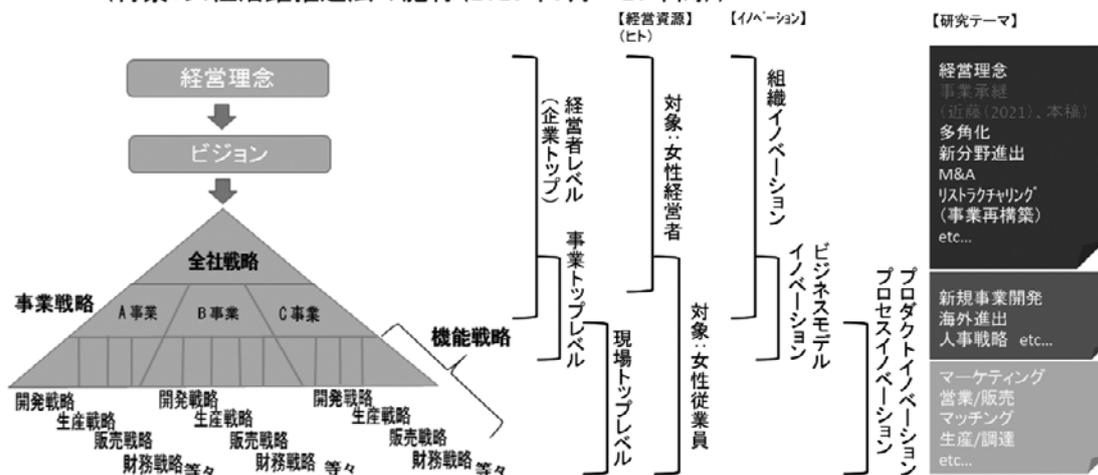
¹⁷ 2020年4月末における女性社長の割合は8.0%で、30年前の1990年から3.5ポイント上昇している。（「全国「女性社長」分析調査（2020年）」帝国データバンク、2020年7月31日）

本研究は、女性の経営者の特性を生かした経営戦略の経営場面として、男女の性差が出やすいと考えられる事業承継を研究テーマとして取り上げた。本研究は、現在増加している女性経営者が今後必ず直面する事業承継（中小企業の場合は事業≒企業であるので企業承継）に対して、先駆的な研究として取り組んだものであり、女性経営者や女性経営者の事業承継について研究を進めていく中小企業研究者の参考となるデータとして活用していただきたく、作成したものである。

女性の特性を生かした経営戦略については、イノベーションやマーケティングなど外部環境に対するアプローチと、企業組織の制度など内部環境に対するアプローチなど様々な経営場面で今後研究をしていくべきだと考えている（図表2参照）。筆者は、様々な戦略レベル（全社（企業）戦略レベル、事業戦略レベル、機能戦略レベル）の様々な経営活動のシーンに焦点を当て、女性の特性（女性経営者の特性と女性従業員の特性）を活かした実証研究を積み重ねることで、「女性の特性を活かした経営戦略モデルの構築」を今後の研究活動を通じて目指したい、と考えている。

図表2 今後の研究イメージ「女性の特性を活かした経営戦略モデルの構築」

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



出所）筆者作成

性差の先行研究を振り返ると、「性差」に関する研究は、多角的かつ系統的に行われてきていることが分かる。1970年から80年代は生物学、つまり自然科学の見地からの先行研究が多く、合理的かつ効率的な視点での研究が進み、90年代に入ると性差医学として発展していく。その一方で、人文科学の見地からの先行研究もおこなわれており、歴史的な視点、宗教学からの視点、文学表現などの視点などから研究が進められてきている。また、社会科学では、経済学、特に資本主義的な視点からの研究が行われてきている。資本主義は、社会的二元論、つまり資本家と労働者、都市と農村などの社会的二元化と社会的

分業により、合理性の追求により効率的な経済社会体制の構築を目指してきた。その中で、男女も社会的二元論の対象となり、社会的分業（男女の社会的二元論による、性別役割分業）により、効率的な経済社会体制の構築が目指されてきた。しかし、非合理性を内包する社会学の視点からの研究では、女性学・男性学として研究が進められ、90年代に入るとジェンダー論として発展してくる。ジェンダー論では、男女の格差をジェンダーバイアス（男女という固定的な決めつけによる偏見）が根底にあると考えて、そして経済学の性別役割分業は男性による女性の性的搾取であると捉え、男女の格差のない社会（ジェンダーフリー）（女性の労働権の確立と男性の生活権の確立により、固定的な性別による役割分担にとらわれず、男女が平等に、個（人）が尊重され、自らの能力を生かして自由に行動・生活できること）の実現、いわば社会的一元論へと発展してくる。

経営学者である筆者は、男性らしさ・女性らしさの背景にジェンダー論でいうところのジェンダーバイアスの存在を否定するつもりはない。また、社会学が、環境や経験などの因子による個人差とそれによる個性を重視していることも否定するつもりはない。紙面の関係上、詳細には著述できないが、筆者が「性差」の先行研究調査を行ったところ、性差には、「生物学的・医学的見地からの性差」（性差医学や男性脳・女性脳という脳科学、男性ホルモンや女性ホルモンなどの性ホルモンなど）と「文化的・社会的見地からの性差」（また親性（母性と父性）など）がある。医学や生物学的にも性はスペクトラム化（NHKスペシャル「ジェンダーサイエンス（1）「男 X 女 性差の真実」」2021年11月3日放送を参照）しており、文化や社会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といえる。そして、最新の研究成果を踏まえると「モザイク化」してきており、社会的二元論で捉えることが困難であることもまた事実である。つまり、生物学的には男性だが文化的社会的、さらにジェンダー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、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のである。いや、生物学的な男女のスペクトラムより、社会学の見地から環境や経験などによる個体差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は、比較的多いかもしれない（図表3参照）。

このように考えると、「男性」の特性、「女性」の特性と二元論で考えるのではなく、図表3のように捉えるほうが実態に近いといえるだろう。誤解を恐れずに述べると、生物学的には男性（Sex）である経営者も女性の特性（Gender）を持つのであれば、女性の特性を経営戦略に活用できるのである。そして、生物学的には女性（Sex）である経営者も男性の特性（Gender）を持つのであれば、男性の特性を経営戦略に活用できるのである。

図表3 生物学による性 (Sex) と性的特性 (Gender) のモザイク構造



注) 完全に4象限に分類されるのではなく、段階的に、モザイク的に分布している。
出所) 筆者作成

謝辞

本研究は、筆者の本務先である岩手県立大学のサバティカル研修として、受入機関である一般財団法人機械振興協会 経済研究所で実施したものである。研究を実施することが出来たのは、本務校の皆様、受入機関の皆様のおかげであり、感謝申し上げたい。

また、本稿の作成にあたっては、自身の事業承継について詳細に語っていただいた経営者の皆様のご協力があったことは言うまでもない。インタビュー調査では、苦く辛い思い出もあったと思われるが、それも含めてできる限りデータとして紹介させていただいた。これは、調査に対応いただいた経営者の皆様に続く後輩経営者、今後経営者となる後継者の参考にしていただきたいと考えたからである。改めて、皆様のご協力に感謝を申し上げたい。

参考文献

- 福岡女性学研究会編 (2011) 『性別役割分業は暴力である』 現代書館。
- 伊藤公雄 / 樹村みのり / 國信潤子 (2019) 『女性学・男性学—ジェンダー論入門 (第3版)』 有斐閣。
- 近藤信一 (2013) 「中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察—茨城県中小企業4社の事例から」『総合政策』15巻1号、岩手県立大学総合政策学会、pp. 65-79。
- 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)、(一財) 機械振興協会 経済研究所。

近藤信一 (2021b) 「ものづくり中小企業における事業承継～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～」『アクセス埼玉』2021年9月号、埼玉県産業振興公社、pp. 1-7。

元橋利恵 (2021) 『母性の抑圧と抵抗 - ケアの倫理を通して考える戦略的母性主義』晃洋書房。

Paula J Caplan, Jeremy Caplan (2008), *Thinking Critically about Research on Sex and Gender*, Psychology Press. (カプラン, ポーラ・J / カプラン, ジェレミー・B. 著 / 森永康子訳 (2010) 『認知や行動に性差はあるのか—科学的研究を批判的に読み解く』北大路書房)。

斎藤環 (2009) 『関係する女 所有する男 (講談社現代新書)』講談社。