

中小企業の人的資本経営における男性経営者と女性経営者の 比較分析—アンケート調査結果に基づく実証的考察—

A Comparative Analysis of Male and Female Managers in Human Capital
Management of Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study Based on
Questionnaire Survey Results

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

1. 「人的資本経営」とは

1.1. 人的資本経営の定義

人的資本経営 (Human Capital Management) とは、人材を単なる「コスト」ではなく、企業価値向上の源泉となる「資本」として捉え、戦略的に投資・活用する経営の在り方を指す概念である。経済産業省 (2022) は、「人的資本経営とは、人材を『資本』として捉え、企業の持続的な価値向上のために、人材一人ひとりの価値を最大限に引き出す経営」であると定義している。この定義において重要な点は、人的資本経営が従来の人的資源管理 (HRM: Human Resource Management) の枠組みを超え、企業戦略と一体化した「人への投資経営」を志向するものであるという点である。すなわち、人的資本経営は人材を戦略的資産として位置づけ、採用・育成・配置・評価といった人事施策を企業の長期的価値創造プロセスと連動させることを目的としている。

このように、人的資本経営は単なる管理・効率化の手段ではなく、企業の競争優位を生み出す中核的要素として「人材投資の最適化」を追求する経営パラダイムであり、経営資源の中でも最も重要な資本の一つとして「人」を再定義する動きであるといえる。

1.2. 人的資本経営と企業価値の関係

近年、経済産業省および一橋大学 ICS (国際企業戦略研究科) などによる研究において、人的資本への投資が企業の財務的パフォーマンスに与える影響が実証的に明らかにされている。具体的には、教育・研修への支出や従業員エンゲージメントの向上といった人的資本投資が、自己資本利益率 (ROE)、営業利益率、および労働生産性の上昇と有意な正の相関を示すことが確認されている。また、単に人的資源を増強するだけでなく、経営戦略と人材戦略の連動性が企業価値向上の最大の要因であることが指摘されている。すなわち、企業が経営戦略の中核に人材を位置づけ、その育成・配置・評価を経営ビジョンと統合的に設計することが、持続的な競争優位の獲得に直結するという見解である。

人的資本経営とは、経営戦略と人材戦略を統合的に設計し、「人材を価値創造の源泉」として位置づける経営手法である。これは単なる人事制度改革ではなく、企業の持続可能性 (サステナビリティ) およびイノベーション創出を支える中核的アプローチであり、組織の長期的な価値創造を実現するための根幹的な経営思想であるといえる。

1.3. 中小企業・地域企業における展開

この人的資本経営の潮流は、大企業のみならず中小企業にも波及している。中小製造業企業では、技能伝承、デジタル人材育成、女性活躍推進といった課題が人的資本経営の主要テーマとなっている。これらの取り組みは、経済産業省が『地域版伊藤レポート』(2023)で示すように、ESG 経営および DX 推進と相互に関連し、「地域に根ざした人的資本経営」の形成を促進している。特に地方中小企業においては、デジタル活用による業務効率化と、従業員のエンゲージメント向上が同時に進む事例が見られるなど、人的資本投資が ESG・DX 戦略の基盤となりつつある。

2. 本研究の狙い

筆者は、ものづくり中小企業における女性経営者の女性の特性を生かした経営戦略モデルの構築を目指した研究を続けている¹。2024 年度には本経済研究所の発行の小論文と『機械経済研究』第 55 号にて、女性の特性を生かした女性経営者の人材戦略モデルを構築すべく、アンケート調査とインタビュー調査のミックスド・アプローチからの実証研究の成果を発表している(近藤、2024ab)。しかしながら、同研究の課題として、①アンケート調査の回答数(n=16 件)が多くないこと、②インタビュー調査数(8 件)に限界があること、つまり、実態調査のサンプル数が課題になっていた。

そこで本研究においては、筆者が秘密保持契約書を結んでいる、中小企業向けの経営コンサルティングや DX 支援を行っている株式会社フォーバルの中小企業データベース「きづな PARK」から、「人的資本」に関するアンケート調査データ(実施年月は 2022 年 1 月～2025 年 7 月)を提供いただき、女性経営者と男性経営者の回答の比較分析を試みた。近藤 2024ab では、ものづくり中小企業を調査対象としており、本研究における調査対象もものづくり中小企業とするべきであるが、データベースから製造業に絞りこむと、人的資本経営のアンケート調査に回答した企業の中で、女性経営者は 1 社のみになってしまうため、やむを得ず女性経営者の回答を全て(n=67)を調査対象としてデータ分析を行った²。

株式会社フォーバルから提供いただいたアンケート調査には、人的資本に関して 7 領域、計 28 問の質問項目がある。各質問項目は、回答によって点数が付けられていることから、本研究では比較分析をするために、男性経営者の回答の平均値と女性経営者の回答の平均値を算出し、その平均値の差を「男性経営者と女性経営者の差」として、平均値差を基に

¹ 従来の経営戦略論は、経営資源(内部環境)や市場環境(外部環境)などを軸に経済合理性の立場から展開されてきたが、近年の研究では、経営者の社会的背景や文化的価値観が企業行動に与える影響が注目されている。とりわけ女性経営者の経営行動は、ジェンダー社会構造の制約と女性特有の社会関係資本(social capital)の形成様式によって特徴づけられる。したがって、女性経営者の経営戦略モデルを理解するには、経済的合理性に加えて、経済合理性だけでは説明しきれない社会的要因を含む”社会学的な文脈(social embeddedness)を重視する必要がある。筆者の研究は、この視点—社会学的アプローチ(構造・関係性重視)から研究することで、女性経営者に新しい戦略的資源を与える契機になると考えている。

² アンケート調査回答数としては少数だが、限定的な層(女性経営者)の回答であり説明可能といえる。ただ、統計的有意性が十分にあるわけではないため、「傾向分析」に留まる。

した定量比較分析と考察を行った。

図表 「人的資本」に関するアンケート調査の男女経営者の回答平均値一覧

大分類	着目するポイント	質問項目	男性経営者の平均点	男性経営者の回答数	女性経営者の平均点	女性経営者の回答数	男性経営者と女性経営者の差
育成							
	人材のスキルセット	会社が求める人材のスキルセット（能力や資質、経験）を定義し、定期的に見直すとともに従業員へ周知していますか。	1.835	n=783	1.866	n=67	▲ 0.030
	法務・法律の知識及びスキル	法務・法律に関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できていますか。 例）個人情報保護士、ビジネス実務法務検定など	1.665	n=777	2.123	n=65	▲ 0.458
	IT・デジタル・DXの知識及びスキル	IT・デジタル・DXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できていますか。 例）ITパスポート、ITコーディネータ、DXアドバイザーなど	1.676	n=777	2.015	n=65	▲ 0.340
	環境・SDGs・GXの知識及びスキル	環境・SDGs・GXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できていますか。 例）eco検定（環境社会検定試験）、SDGs検定、炭素会計アドバイザーなど	1.493	n=777	1.554	n=65	▲ 0.061
	育成の投資計画	人材育成に関する総費用を設定されていますか。 ※1	1.259	n=783	1.418	n=67	▲ 0.159
エンゲージメント							
	エンゲージメント測定方法	従業員エンゲージメント（従業員一人一人が、企業が目指している姿に対して共感し、目指している姿の達成に向けて行動できている状態）を高めるために、エンゲージメントを図れるITツールを導入していますか。	1.128	n=783	1.164	n=67	▲ 0.036
	企業理念・ビジョンの発信	従業員エンゲージメント（従業員一人一人が、企業が目指している姿に対して共感し、目指している姿の達成に向けて行動できている状態）を高めるために、経営理念やビジョンを従業員に向けて発信していますか。	1.812	n=783	1.821	n=67	▲ 0.009
	コミュニケーション機会の創出	従業員エンゲージメント（従業員一人一人が、企業が目指している姿に対して共感し、目指している姿の達成に向けて行動できている状態）を高めるために、1on1など従業員一人一人と話す機会を設けていますか。	1.916	n=783	1.925	n=67	▲ 0.010
	裁量権の譲渡	従業員エンゲージメント（従業員一人一人が、企業が目指している姿に対して共感し、目指している姿の達成に向けて行動できている状態）を高めるために、業務の裁量権を従業員一人一人に広く持たせていますか。	1.962	n=783	1.955	n=67	0.006
流動性							
	離職率	今年の離職率を教えてください。 ※2	3.255	n=777	2.954	n=65	0.301
	人材確保	必要な労働力確保のために採用による人材を確保できていますか。	2.416	n=783	2.358	n=67	0.058
ダイバーシティ							
	男女従業員比率	回答日時点における、女性従業員比率を教えてください。	2.319	n=783	2.955	n=67	▲ 0.636
	柔軟な働き方	時間や場所にとられない働き方ができる環境を提供していますか。 例）場所にとられない働き方：在宅勤務やテレワーク制度の導入など、時間にとられない働き方：フレックス制度や短時間勤務の導入など	2.241	n=777	2.015	n=65	0.225
	多様な人材の採用と活躍	スキルや能力、職務経歴に関係なく、多様な人材採用に努め、活躍できる環境を整えていますか。	2.645	n=783	2.597	n=67	0.048
健康・安全							
	従業員名簿	従業員名簿を作成していますか。 ※3	2.739	n=777	2.815	n=65	▲ 0.077
	労災発生件数	今年の労災の発生件数を教えてください。 ※4	2.704	n=777	2.769	n=65	▲ 0.065
	労災死亡者数	今年の労災による死亡者数を教えてください。 ※5	2.964	n=777	2.954	n=65	0.010
労働慣行							
	人権ポリシー	「人権ポリシー」の明文化と関連する教育の実施をしていますか。	1.213	n=783	1.388	n=67	▲ 0.175
	雇用契約書	雇用契約書を作成し、従業員と締結をしていますか。	3.478	n=783	3.612	n=67	▲ 0.134
	男女賃金差異	労働者の男女の賃金の差異について、その雇用する全ての労働者、正規雇用労働者、非正規雇用労働者（パート・有期社員）の3区分において把握できていますか。 ※6	1.962	n=783	2.149	n=67	▲ 0.188
	勤怠管理	従業員の勤怠管理を行い、記録された労働時間や残業時間を確認していますか。	2.723	n=783	2.731	n=67	▲ 0.008
コンプライアンス/倫理							
	経営理念・ビジョンの明文化	自社の存在意義ややりたい姿を経営理念やビジョンとしてまとめ、明文化していますか。	1.990	n=783	2.104	n=67	▲ 0.115
	コンプライアンス研修	コンプライアンス・倫理に関する研修機会を提供していますか。	1.413	n=783	1.433	n=67	▲ 0.020
	コンプライアンスの開示	コンプライアンス・倫理に関する自社の方針を従業員が確認できる場所に開示していますか。	1.685	n=783	1.612	n=67	0.073
	ハラスメント研修	差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育を実施していますか。	1.951	n=783	2.000	n=67	▲ 0.049
	就業規則の開示	就業規則を作り従業員が確認できる場所に開示していますか。	2.991	n=783	3.149	n=67	▲ 0.158

※1 従業員の現在または将来において必要なスキル習得のための必要な、研修費、e ラーニング費、教材費、外部講師料、施設利用料等、資格取得での資金補助などの総費用金額。

- ※2 離職率は回答日の年の1月1日の常用労働者数に対する離職者数の割合で算出。常用労働者とは雇用期間を定めず雇用されている労働者の事を指す。給与を受け取っていない社長や役員、家族従業員、日雇い労働者は常用労働者から除外する。例：2023年4月17日の回答日の時点で、2023年1月1日に所属していた20名の常用労働者のうち1名が離職していた場合、「離職率＝離職者数÷2023年1月1日の常用労働者数×100%＝1(名)÷20(名)*100(%)=5(%)」となる。
- ※3 名簿には「氏名」・「生年月日」・「性別」・「住所」・「従事する業務(従業員30人以上の企業のみ義務)」・「業務履歴」・「雇用年月」・「退職年月日と事由」・「死亡年月日と原因」の9項目が義務づけられている。
- ※4 回答日の期間中において、業務に起因して発生した労働災害件数を指す。
- ※5 回答日の期間中において、業務に起因して発生した死亡者数を指す。
- ※6 正規雇用労働者の男女の賃金の差異＝(女性正規労働者の平均年間賃金)÷(男性正規労働者の平均年間賃金)×100%、非正規雇用労働者の男女の賃金の差異＝(女性非正規労働者の平均年間賃金)÷(男性非正規労働者の平均年間賃金)×100%、全労働者の男女の賃金の差異＝(女性全ての労働者の平均年間賃金)÷(男性全ての労働者の平均年間賃金)×100%。
- 出所) ㈱フォーバル提供データから筆者作成。

3.アンケート調査の女性経営者と男性経営者の回答の比較分析

3.1.「育成」に関する男性経営者と女性経営者の回答差の考察

(1) 人材のスキルセット

人材のスキルセットに関する設問では、男女の平均点に大きな差はみられなかった(男性1.84、女性1.87 男女差：-0.03(女性やや高い))。これは、企業として求める人材像の明確化やその定義づけに関して、性差を問わず共通した意識が形成されていることを示している。経営者としての基本的な管理能力や採用及び育成戦略の方針は、企業規模(大企業か、中小企業か)や業種による影響が大きい可能性が高く、性差による差異は限定的であると考えられる。

(2) 法務・法律の知識及びスキル

法務・法律分野においては、女性経営者の平均値が男性を大きく上回った(男性1.67、女性2.12、男女差：-0.46(女性が顕著に高い))。この結果は、女性経営者がリスクマネジメントやコンプライアンス体制の整備に対してより高い関心を有していることを示唆している。特に、個人情報保護や契約などの法務分野は、社会的信用や取引の安全性の確保に直結する要素であり、女性経営者はこれを「企業の信頼性向上」や「持続可能な経営基盤の確立」と結び付けて捉えている可能性が高いといえる。

(3) IT・デジタル・DXの知識及びスキル

IT・デジタル・DX分野では、女性が男性の平均値を大きく上回っている(男性1.68、

女性 2.02、男女差：-0.34（女性が高い）。この傾向は、近年の生産現場でのデジタルツールの導入推進やバックオフィスの IT による効率化を中心に、女性経営者が比較的早い段階からデジタルツールの導入に高い関心を示していることが分かる。一方で、男性経営者は長年の経験や既存制度への依存傾向が強く、デジタルツール導入に対して慎重な姿勢を示す傾向があると考えられる。以上のことから、女性経営者は経営革新や生産性向上を支える「DX の担い手」としての意識が高いといえる。

(4) 環境・SDGs・GX の知識及びスキル

環境・SDGs・GX 分野においては、差は小さいものの女性経営者がわずかに高い値を示した（男性 1.49、女性 1.55、男女差：-0.06（女性がわずかに高い））。この結果は、女性経営者が環境配慮や社会的責任への感度を比較的高く持っていることを反映していると考えられる。ただし全体の水準は他の項目に比べて低く、男性経営者も女性経営者も全体として SDGs・GX 分野への取り組みがまだ初期段階にあることを示している。特に中小企業では、経営資源の制約から環境投資や認証取得に踏み出せていない現状がうかがえる。

(5) 育成の投資計画

人材育成への投資に関しては、女性経営者の方が高い傾向を示した（男性 1.26、女性 1.42 男女差：-0.16（女性が高い））。女性経営者は、従業員のスキルアップや学習機会の提供を「組織文化の形成」や「モチベーション維持」と結び付けて捉えている。男性経営者がコスト管理の一環として教育投資を抑制的に見る傾向があるのに対し、女性経営者は中長期的な組織成長を志向し、人的資本投資を重視する姿勢を有していると考えられる。

(6) 「育成」領域の総合的な考察

総合的に、女性経営者は法務・DX・人材育成など「将来志向的」であり、「制度整備」分野において、男性経営者を上回る意識を示していることが明らかとなった。これは、女性経営者が外部環境の変化に敏感であり、リスク対応や新技術導入を通じた組織変革に積極的であることを示唆している。一方、男性経営者は長年の経験と既存体制やネットワークに基づく安定志向を持ち、変革よりも現状維持的な傾向がみられる。この結果は、経営者の多様性（gender diversity）が組織のリスク管理・デジタル化・人材育成の高度化に寄与する（影響を及ぼす）可能性を示唆しており、中小企業政策において女性経営者への支援が人材開発投資の促進や経営基盤の強化につながる可能性を含意している。

3.2. 「従業員エンゲージメント」に関する男性経営者と女性経営者の回答差の考察

(1) エンゲージメント測定方法

エンゲージメントを可視化する IT ツールの導入に関しては、男女間で大きな差は見られなかった（男性 1.13、女性 1.16、男女差：-0.04（女性やや高い））。両者ともに導入率

が低く、IT ツール活用による従業員満足度やモチベーションの測定はまだ初期段階にあると考えられる。ただし、女性経営者の方がわずかに高い値を示していることから、女性経営者は感情面や心理的安全性のマネジメントを重視し、エンゲージメントを「見える化」する取り組みに前向きである傾向がうかがえる。

(2) 企業理念・ビジョンの発信

経営理念やビジョンの共有においては、男女差は見られなかった(男性 1.81、女性 1.82、男女差：-0.01 (女性がわずかに高い))。男女を問わず全体としてこの項目は比較的高い水準にあり、経営者の多くが従業員との価値観共有を重要視していることがわかる。女性経営者の方がわずかに高い傾向を示した点は、女性経営者が従業員との信頼関係の形成を重視し、経営理念を日常的な対話やメッセージ発信に結びつける傾向があると考えられる。

(3) コミュニケーション機会の創出

1on1 面談や個別面談などのコミュニケーション機会の創出に関しては、男女差はほとんど見られなかった(男性 1.92、女性 1.93、男女差：-0.01 (女性がやや高い))。この結果は、経営者の性差を問わず、従業員との直接的な対話を重視する文化が中小企業に定着していることを示している。ただし女性経営者の方がわずかに高い点こと、女性経営者は傾聴型・共感型のマネジメントスタイルを採用している可能性が高いといえる。従業員の心理的満足度を高めるエンゲージメント施策に敏感であるといえる。

(4) 裁量権の譲渡

業務上の裁量権付与に関しては、男女差はほぼ見られなかった(男性 1.96、女性 1.96、男女差：+0.006 (男性がわずかに高い))。わずかに男性の方が高い値を示すが、その差は統計的に意味のある水準ではない。裁量権の付与は、経営者のマネジメント哲学というよりも、企業規模(大企業か、中小企業か)や組織階層の厚さに影響される可能性が高く、経営者の性差による特徴は限定的であると考えられる。

(5) 「従業員エンゲージメント」領域の総合的な考察

従業員エンゲージメントに関する 4 項目全体を通して、男女差は極めて小さく、経営者の性差による意識の違いはほとんど見られなかった。これは、エンゲージメントが経営理念や組織文化に密接に関わるテーマであるため、性差よりも企業文化や企業規模、業種などの要因が大きく影響していることを示唆している。ただし、わずかな差の傾向として、女性経営者は「経営理念の発信」や「コミュニケーション施策」において共感的かつ対話的マネジメントを志向する傾向が見られる。一方で、男性経営者は「裁量権の付与」など職務権限など制度面で従業員の自律性を尊重する傾向がある。

総じて、エンゲージメント向上においては、女性経営者が感情面・関係性重視のマネジ

メント、男性経営者が制度面・制度設計重視のマネジメントを行っている可能性がある。両者のアプローチは補完的であり、組織としてはこれらを統合することが、持続的な従業員満足度向上につながると考えられる。

3.3. 「流動性」に関する男性経営者と女性経営者の回答差の考察

(1) 離職率

離職率に関しては、男性経営者の方が女性経営者を大きく上回っている（男性 3.25、女性 2.95、男女差：+0.30（男性の方が高い））。この結果は、男性経営者の企業において離職率が相対的に高いことを示唆している。その背景として、男性経営者の企業では従来型の組織構造や上下関係を維持しているケースが多く、柔軟な働き方や心理的安全性の確保において女性経営者の企業に比べて遅れている可能性が考えられる。一方、女性経営者の企業では、コミュニケーション重視・共感的マネジメントが従業員の職場定着に寄与している可能性が高い。特に、子育て世代や多様な働き方を受け入れる柔軟性が離職率低下に影響しているとみられる。したがって、離職率の差は単なる数値的な違いにとどまらず、経営者の性差による経営スタイルや組織のあり方、さらには企業文化の差異を反映しているといえる。

(2) 人材確保

必要な労働力確保に関しては、男性が女性よりわずかに高くなっている（男性 2.42、女性 2.36、男女差：+0.06（男性の方がやや高い））。差は小さいものの、男性経営者がより広範な採用チャネルやネットワークを活用して人材を確保している可能性を示唆している。一方、女性経営者は採用活動よりも既存従業員の定着・育成に重きを置く傾向があると考えられる。女性経営者は採用難の中でも離職率が低いことから、「採用よりも定着」で人材安定を図る戦略をとっていると推察される。

(3) 「流動性」領域の総合的な考察

離職率と人材確保の両指標を総合すると、男性経営者は「採用数の確保」に強みを持つ一方で、女性経営者は「従業員の定着と満足度維持」に優位性を示しているといえる。これは、経営スタイルの差として、男性経営者が制度的アプローチを重視するのに対し、女性経営者は人的関係という社会的アプローチや感情面という心理的アプローチを重視する傾向を示唆している。特に女性経営者の低離職率は、組織文化や心理的安全性を重んじるマネジメント姿勢の成果と捉えることができ、「採用重視型」から「定着重視型」への転換が持続可能な人材戦略として有効であることを示唆している。

3.4. 「ダイバーシティ」に関する男女経営者の回答差の考察

(1) 育児・介護休業

育児・介護休業の取得事例に関しては、女性の平均値が男性よりもわずかに高い（男性 2.23、女性 2.34、男女差：-0.11（女性がやや高い））。この差は、女性経営者が従業員のワークライフバランスや家庭との両立に対して高い意識を持ち、従業員に対して制度休業取得を促す企業文化を形成していることを示している。一方、男性経営者の企業では、制度としては存在しても実際の取得事例が少ない場合が多く、依然として「休業しにくい企業文化」が根強いと考えられる。この項目の結果は、女性経営者が「生活と仕事の調和」、ワークライフバランスを組織運営の要素として重視している実態を反映している。

(2) 男女従業員比率

女性経営者の企業では、女性従業員の比率が男性経営者の企業よりも明確に高い結果となった（男性 2.32、女性 2.96、男女差：-0.64（女性がきわめて高い））。これは、女性経営者の企業が性差多様性を積極的に推進していることを示す顕著な結果である。女性経営者の存在が、同じ女性従業員にとって働きやすい職場環境を生み出している可能性が高い。また、採用や昇進においてもジェンダー中立的な評価が行われやすく、結果として女性比率の上昇につながっている側面も考えられる。この差異は、経営者の性差が組織構成やダイバーシティ推進の方向性に直接的な影響を与えていることを示唆している。

(3) 柔軟な働き方

時間や場所にとらわれない働き方の導入に関しては、男性の方が女性より高い値を示した（男性 2.24、女性 2.02、男女差：+0.23（男性が高い））。この結果の背景には、業種・企業規模の違いが影響しているとみられる。アンケートに回答した男性経営者の多くが比較的企業規模が大きく、情報通信・製造業などリモートワーク環境を整備しやすい業種を経営しているのに対し、女性経営者は企業規模が小さく、サービス業など地域密着型ビジネスを中心としている傾向がある。したがって、この差は経営者の性差というよりも、業種の構造的な制約による働き方の柔軟性の制約を反映していると解釈できる。

(4) 多様な人材の採用と活躍

多様な人材の採用・登用に関しては、男女間の差はほとんど見られなかった（男性 2.64、女性 2.60、男女差：+0.05（男性がわずかに高い））。男女ともに「スキルや能力を基準とした採用」への関心が高く、ジェンダーや経歴にとらわれない人材採用と登用への意識が広がっていることを示している。ただし、前述のように女性経営者の方が従業員の定着や働きやすさの側面を重視する傾向にあるのに対し、男性経営者は制度面や採用活動の枠組みづくりに重きを置く傾向がみられる。

(5) 「ダイバーシティ」領域の総合的な考察

本領域の質問項目においては、女性経営者が「生活と仕事の両立支援」や「女性比率の

向上」に優れた結果を示した一方、男性経営者は「柔軟な働き方制度」や「採用枠組みの整備」においてやや高いスコアを示した。つまり、女性経営者は従業員一人ひとりの生活実態を踏まえた内面重視型の人材マネジメントを志向するのに対して、男性経営者は制度面からの外的柔軟性の確保を進めているといえる。

総じて、性差による経営スタイルの違いは、「働きやすさの提供方法」に現れている。女性経営者は心理的安全性と生活支援を通じて従業員満足度を高める一方、男性経営者は組織の仕組みや制度改革によって柔軟性を担保する傾向がある。この補完的關係は、ダイバーシティ経営が単に性差の問題ではなく、“多様な働き方のデザイン能力”に直結していることを示唆している。

3.5.「健康・安全」に関する男女経営者の回答差の考察

(1) 従業員名簿の作成

従業員名簿の作成に関しては、男女差は小さいものの、女性経営者の方がやや高い値を示した（男性 2.74、女性 2.82 男女差：-0.08（女性がやや高い））。この結果は、女性経営者が労務管理や法令遵守に対して比較的丁寧な対応を行っていることを示唆している。名簿作成は単なる事務的作業ではなく、従業員情報を体系的に管理し、雇用実態を明確化するための重要な手続きである。女性経営者は組織内部の情報整備を重視し、人的資本を「見える化」する意識が高い傾向があると考えられる。

(2) 労災発生件数

労災発生件数については、男女差は小さいが女性経営者の方が若干高い値を示した（男性 2.70、女性 2.77 男女差：-0.07（女性がやや高い））。この項目は「発生件数」ではなく「報告・把握の有無」を示す数値と解釈でき、女性経営者は職場内の安全管理・報告体制が整備されている可能性がある。女性経営者は現場のリスクを早期に可視化し、従業員の安全配慮を制度化する傾向があり、結果として労災の「見逃し」が少ないと考えられる。一方、男性経営者の企業では、現場に裁量が委ねられている傾向があることから、事後的な報告になってしまう事例があると推測される。

(3) 労災死亡者数

労災による死亡者数に関しては、男女間でほとんど差が見られない（男性 2.96、女性 2.95 男女差：+0.01（男性がわずかに高い））。この結果の要因としては、労働安全に関しては性差よりも業種や業態（製造業、建設業、サービス業など）の影響の方が大きいと考えられることを示している。

(4) 「健康・安全」領域の総合的な考察

本領域の質問項目からは、男女ともに労務管理と安全衛生に対する意識水準は概ね近い

ものの、女性経営者の方が「法令遵守・制度遵守」の面でやや高い傾向を示していることが分かる。これは、女性経営者が人事労務を「人を守る仕組み」として位置づけている一方、男性経営者は「効率的運用」や「現場裁量」を優先する傾向にあることを反映している。また、労災関連項目で差が小さい点から、安全管理は性差よりも産業構造的要因（業種・作業環境・企業規模）による影響が大きいことが示唆される。

総じて、女性経営者の方が制度面でのコンプライアンス対応に敏感であり、労働安全衛生の制度面において優位性を持っていると評価できる。

3.6.「労働慣行」に関する男女経営者の回答差の考察

(1) 人権ポリシー

人権ポリシーの明文化や関連教育の実施に関しては、女性経営者の平均値が男性を上回った（男性 1.21、女性 1.39、男女差：-0.17（女性がやや高い））。この結果の要因としては、前述のように女性経営者が人権尊重やダイバーシティに対してより高い感度を有していることが反映していると考えられる。女性経営者は、自らの経験を自社の組織内課題と捉え、人権方針などの制度整備を経営理念の一部として捉える傾向が強いと考えられる。

(2) 雇用契約書

雇用契約書の締結については、女性経営者が男性をやや上回っている（男性 3.48、女性 3.61、男女差：-0.13（女性がやや高い））。この差は、女性経営者が法的整備や雇用関係の透明性を重視している傾向を示している。雇用契約の明確化は、労使トラブルの防止や就業条件の公正化につながる要素であり、女性経営者のコンプライアンス意識の高さを背景に、契約管理などを徹底しているとみられる。一方、男性経営者は経験側に基づいた信頼関係を基盤に経営を行う傾向があり、契約書を形式的として扱う場合も少なくない。

(3) 男女賃金差異

男女の賃金差異の把握状況については、女性経営者が男性を上回っている（男性 1.96、女性 2.15、男女差：-0.19（女性がやや高い））。この差は、女性経営者の方がジェンダー平等に対する関心が高く、実態の可視化を重視していることを示す結果である。特に、男女の賃金差は組織内のジェンダーバランスや評価制度の公平性を映す指標であり、女性経営者は「内部の格差が見える化すること」を経営の一環として捉えている傾向がある。

(4) 勤怠管理

勤怠管理に関しては、男女間でほとんど差がみられなかった（男性 2.72、女性 2.73、男女差：-0.01（女性がわずかに高い））。この結果は、労働時間の記録・管理が法的義務として広く定着していることを反映しており、性差による意識の差はほぼ存在しないといえる。ただし、女性経営者の方がわずかに高いことは、従業員のワークライフバランスや働き方

改革を意識した経営管理方針の表れである可能性がある。

(5) 「労働慣行」領域の総合的な考察

「労働慣行」領域の全体としては、女性経営者は人権尊重・雇用契約・賃金格差是正といった法的・倫理的な経営基盤の整備で男性経営者を上回る傾向を示した。これは、女性経営者がコンプライアンス志向を持ちつつ、社会的公平性や職場内の公平性を組織運営の重要な課題として位置づけていることを意味する。一方で、男性経営者は信頼関係や現場裁量を重視する経営スタイルを取る傾向があり、制度整備よりも運用上の効率や経験に基づく経営スタイルを取る傾向があるといえる。

この結果は組織内において、女性経営者は「制度の整備と可視化による信頼構築」を志向するのに対して、男性経営者は「経験と現場重視のマネジメント」を志向するという、経営スタイルの違いを表している。

3.7.「コンプライアンス・倫理」に関する男女経営者の回答差の考察

(1) 経営理念・ビジョンの明文化

経営理念やビジョンの明文化については、女性経営者の方がやや高い値を示している(男性 1.99、女性 2.10 男女差: -0.11 (女性がやや高い))。この結果は、女性経営者が組織文化や価値共有を重視し、企業の存在意義を明確にする傾向があることを示している。特に、女性経営者は経営理念を単なる経営方針ではなく、「従業員が共感し行動できる指針」として捉え、ビジョンを組織の内外に発信する傾向が強い。男性経営者は、理念の形式的整備よりも経営理念に基づいた経験に基づく経営判断を優先する傾向がみられ、ここにわずかな意識差があると考えられる。

(2) コンプライアンス研修

コンプライアンス研修の実施については、男女差が極めて小さい(男性 1.41、女性 1.43 男女差: -0.02 (女性がわずかに高い))。しかしながら、両者ともに平均値が低いといえる。これは、両者ともに法令遵守を重視しているものの、従業員の研修の実施までは至っていない企業が多いことを示唆している。女性経営者のわずかな優位は、前述のように法的リスクや社会的信頼の維持に対する意識がやや高いことを反映しているとみられる。

(3) コンプライアンスの開示

コンプライアンス方針の社内開示に関しては、男性経営者の方がやや高い(男性 1.68、女性 1.61 男女差: +0.07 (男性がやや高い))。この結果は、男性経営者の方が制度整備や形式的なルール開示を重視する傾向があることを示している。一方で、女性経営者は規程の整備よりも職場文化や行動規範としての浸透に力点を置いている可能性が高い。したがって、同じコンプライアンスでも、男性は制度中心型、女性は文化醸成型のアプローチを

取っていると解釈できる。

(4) ハラスメント研修

ハラスメント防止に関する教育では、女性経営者の方がわずかに高い（男性 1.95、女性 2.00、男女差：-0.05（女性がやや高い））。この差は、女性経営者の方が職場における人間関係・心理的安全性に敏感であることを示している。女性経営者は、自身の経験を通して職場内のハラスメント防止が生産性や従業員定着率などに直結することを理解しており、研修による意識改革を重視する傾向が強い。

(5) 就業規則の開示

就業規則の開示についても、女性経営者の方が明確に高い値を示した（男性 2.99、女性 3.15 男女差：-0.16（女性が高い））。これは、女性経営者が従業員の権利意識や働く環境の透明性に配慮していることを意味する。中小企業においては、就業規則の形骸化が課題とされているが、女性経営者は従業員との信頼関係を制度的に担保する姿勢を持つ点は特徴的である。

(6) 「コンプライアンス・倫理」領域の総合的な考察

「コンプライアンス・倫理」領域の全体として、女性経営者は経営理念の明文化・労務管理の透明化・人権教育の推進において、男性経営者よりも高い意識を示している。これは、女性経営者が「共感と信頼に基づく組織文化の形成」を重視し、法令遵守を「従業員を守る仕組み」として捉えていることに起因すると考えられる。一方、男性経営者は形式的な整備や文書化による制度管理を重視する傾向があり、ルールそのものを強化する「制度的コンプライアンス」を志向している。女性経営者が組織文化的アプローチを採用するのに対し、男性経営者は制度・環境的アプローチを取る傾向があるといえる。

4. 男性経営者と女性経営者の意識差に関する7領域の総合的考察

4.1. 分析の概要

本研究では、「人的資本経営」における経営者の性差に基づく経営意識・人材マネジメント行動の差異を、7つの領域（①人材育成、②従業員エンゲージメント、③離職・人材確保、④多様な働き方と人材活用、⑤労務管理、⑥人権・雇用基盤、⑦コンプライアンス／倫理）に分けて定量的に検証した。

各領域で質問項目の平均値の差（男性－女性）をもとに比較分析した結果、女性経営者は人的資本への投資・組織文化の整備・人権及び倫理重視の経営への関心において、男性経営者より高い傾向を示した。一方、男性経営者は制度的枠組みの整備において相対的に高いスコアを示した。以下では、その全体的な傾向を考察する。

4.2. 総合的考察

全体を通じて、女性経営者は「人を中心としたマネジメント」を志向し、従業員の生活や心理的安全性、倫理的配慮を経営基盤として重視している。一方で、男性経営者は「組織と制度の合理性」を重視し、効率的運用や制度やルール整備を経営基盤として重視している。このような構造的な差異は、次の三つの特徴に整理できる。

① 組織文化型 vs. 組織構造型

女性経営者は共感・信頼を軸とする文化形成を重視し、男性経営者はルールと制度による統制を重視する。

② 内部充実型 vs. 外部拡張型

女性経営者は組織内の定着・満足度を高める内的成長を志向するのに対して、男性経営者は採用や制度拡張による外的成長を志向する。

③ 理念／倫理志向 vs. 効率志向

女性経営者は社会的責任や人権意識を経営理念に結びつける傾向に対して、男性経営者は効率とその成果を重視する傾向がある。

このように、性差による経営意識の差は単なる価値観の違いにとどまらず、人的資本経営の方向性そのものを左右する要素として捉えられる。特に、女性経営者が示した「人的資源への中長期投資」「多様性の包摂」「倫理・コンプライアンス重視」の傾向は、持続可能な経営に資する重要な視座であるといえる。

以上の分析から、女性経営者は人材・組織文化・倫理を重視する包摂型経営を志向し、男性経営者は制度・効率・成果を重視する合理型経営を志向していることが明らかとなった。ただし、両者は対立的ではなく、相互補完的な関係にあるといえる。今後の人的資本経営においては、この二つの視点を融合し、「文化としての共感性」と「制度としての整合性」を両立させる経営モデルの構築が求められる。すなわち、人的資本経営の推進は単なる数値目標ではなく、経営理念・組織文化・人材戦略の三層的統合を通じて、企業の持続的成長力を高める戦略的要件であると結論づけられる。

5. 筆者の既存研究(近藤, 2024ab)と本研究の比較分析と考察

以下は、近藤(2024ab)³、本研究における人的資本経営に関するアンケート調査の男性経営者と女性経営者の回答差の分析結果を踏まえた比較分析である。

両者の理論的枠組み・研究方法・分析結果の相関を踏まえると、本研究は筆者の女性経営者研究の発展的展開として位置づけることができる。

³ 近藤信一(2024a)「ものづくり中小企業における女性経営者の人材戦略モデルの模索—独自アンケート調査の実施と回答結果からの考察—」機械振興協会経済研究所小論文 No.44 と、同(2024b)「ものづくり中小企業における女性経営者の人材戦略モデルの模索—アンケート調査とインタビュー調査による混合的アプローチからの実証研究—」『機械経済研究』No.55、機械振興協会経済研究所、pp.1-30。なお、本研究を含めたこれらの研究成果は、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：三好純矢(岩手県立大学総合政策学部・准教授)、研究期間：2023年度から2025年度の3か年)の一環としてまとめたものである。

5.1. 研究目的とアプローチの相違

近藤（2024ab）では、ものづくり中小企業における女性の特性を活かした女性経営者の人材戦略モデルの模索を目的とし、女性経営者の共感的なマネジメント及び社会関係資本の活用を軸とした経営特性を明らかにすることができた。研究方法としては、アンケート調査及びインタビュー調査を併用した定性・定量の混合的分析（ミックスド・アプローチ）を用い、女性経営者に固有の経営特性を明らかにした点に特徴がある。

これに対して、本研究での分析は、同研究の知見を引き継ぎつつ、男女経営者双方を対象とした量的な比較分析により、人的資本経営における性差による経営意識の構造的な差異を7領域で可視化したものである。すなわち、近藤（2024ab）の「女性経営者の人材戦略モデル」を理論的基盤としつつ、それをジェンダー横断的に検証した実証研究である。

5.2. 理論的前提の共通性と拡張性

両者の理論的前提は共通しており、いずれも「女性経営者の人材戦略は社会的関係性を重視して形成される」という前提を共有する。本研究での分析は、近藤（2024ab）で導出された人材戦略モデルをより包括的に検証し、組織文化的アプローチ（女性型）と組織構造的アプローチ（男性型）という二元モデルとして理論的に拡張した点に意義がある。

5.3. 総合的な考察

両研究の比較から導かれる知見は、女性経営者の経営スタイルが単なるジェンダー特性に留まらず、人的資本経営の高度化を牽引する新たなパラダイムとして位置づけられる点にある。近藤（2024ab）が提示した女性経営者の「社会関係資本に基づく包摂的な人材戦略モデル」は、本研究での分析によって実証的に補強され、男女経営者の比較を通じて新しい概念的枠組みへと発展した。

すなわち、近藤の既存研究（近藤、2024ab）は理論的基盤の構築段階であり、本研究での分析はその実証的検証と体系化段階に位置づけられる。両研究を通じて得られた知見は、人材戦略、さらに人的資本経営を統合的な枠組として捉える新たな学術的潮流を形成するものである。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. （ベッカー，G. S.（著）／中島隆信（監訳）（2011）『人的資本—教育への投資と収益（第3版）』東洋経済新報社）。

- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business. (エドビンソン, L.・マローン, M. S. (著) / 野中郁次郎・梅本勝博 (監訳) (1999) 『知的資本—企業が持つ「見えざる資産」の発見と活用』日本経済新聞社)。
- 一橋大学 CFO 教育研究センター (2022) 『人的資本経営と企業価値向上に関する実証研究報告書』一橋大学 CFO 教育研究センター。
- 伊藤邦雄 (2020) 『人材版伊藤レポート：持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営の実現』経済産業省。
- 経済産業省 (2022) 『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書—人材版伊藤レポート 2.0—』経済産業省。
- 経済産業省 (2023) 『地域版伊藤レポート：地域企業における人的資本経営の実現に向けて』経済産業省地域経済産業グループ。
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. (レパック, D. P.・スネル, S. A. (著) / 高橋潔・守島基博 (監訳) (2003) 『人的資源アーキテクチャー—人的資本の配分と開発に関する理論的考察』白桃書房)。
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.