

論文

女性経営者にみられるリーダーシップ・スタイルの特徴

三宅 えり子

同志社女子大学・現代社会学部
社会システム学科
教授Exploring Feminine Leadership Styles
among Women Entrepreneurs in Japan

Eriko Miyake

Department of Social System Studies, Faculty of Contemporary Social Studies,
Doshisha Women's College of Liberal Arts,
Professor

1. はじめに

日本の女性が社会のあらゆる領域において男性と対等に協働して活躍できるためには、より多くの女性がリーダーシップを発揮して男性優位の社会のしくみを変えていくことが求められる。政府は2020年までに指導的地位にある女性を30%に増やすという目標を掲げているが（内閣府男女共同参画局、2010）、女性の社会参画度を示すジェンダー・ギャップ指数の日本の順位が145カ国中101位（The World Economic Forum, 2015）という低迷状態にあるため、目標と現状との乖離が大きい。今後数年間でどのように政府目標を達成するのかについて道筋がみえにくい。

まず、日本における女性の労働力率は66.0%である（内閣府男女共同参画局、2015、p. 50）。仮に女性の労働力率を約70%に引き上げることができれば、1人あたりのGDPは恒久的に約4%増となり、北欧並みの80%近くになれば、さらに1人あたりのGDPが4%上昇すると推計されている（Steinberg and Nakane, 2012）。働く女性が増えることは女性による生産や消費が増えてGDPが上昇する一方で、税を収める女性が増えるために政府予算や社会保障の財源が増えることでもある。また女性の経済的自立と収入確保の見通しは、出生率増加にもつながるといわれ

ている。少子高齢化によって労働力不足と政府の財政規模縮小が懸念される中、政府主導の女性活用策は喫緊の重要課題なのである。したがって2015年8月末に成立した女性活躍推進法では、女性の採用と管理職登用および就労女性の両立支援が基本原則となっており、経済産業省と中小企業庁では、女性起業家を対象とするさまざまな支援プログラムが用意されている。女性起業家が増えることは、女性起業家が雇用する女性社員と女性管理職の増加も見込まれる。これらの法整備や施策は、女性管理職や女性リーダーが少ない現状を変革しようとする試みでもある。

本研究では、リーダーシップ研究の視点から日本の女性経営者を事例として取り上げる。女性経営者を取り上げるのは、各領域における「指導的地位」に占める女性割合として、民間企業の管理職（部長相当職）が6%と著しく低く（内閣府男女共同参画局、2015、p. 57）、女性経営者にいたってはさらに割合が低いからである。女性経営者に関連して、日本の企業規模別の企業数は、大企業が1万社（0.3%）、中規模企業が51万社（13.2%）、小規模事業者が334万者（86.5%）で、小規模事業者が大多数を占めている（中小企業庁、2014、p. 127）。小規模事業者の定義は、従業員数が製造業その他で20人以下、卸売業、サービス業、小売業で5人以下となっている。本研究の事例はほとんど

が小規模事業者であるが、女性経営者の特質を明らかにすることで、今後、次世代女性にどのような起業家育成やリーダーシップ育成教育をすれば、女性の経営者や管理職を増やすことができるのかについて示唆が得られるものと考ええる。

本研究では、リーダーシップに関する分析枠組にもとづき、事例として取り上げる10人の女性経営者が起業に成功し経営者として業績を上げているのは、どのような資質によるものか、どのような価値観と経営目標をもち、どのようにリーダーシップを発揮したからなのか、各女性経営者のプロフィールとリーダーシップ・スタイルの特徴を明らかにすることを目的とする。

2. リーダーシップと女性経営者に関する 先行研究

一般に「リーダーシップ」とは、「組織のなかで、誰かの行動に影響を与えようとする事」であり「人々とともに働き、あるいは人々の仕事を通して、彼らの目標や組織の目標を達成するために、その仕事ぶりに影響を与えること」（ブランチャード・ジガミ・オコーナー・エデバーン、2009、p.170）と定義される。したがって、本研究の対象である女性経営者のリーダーシップは、会社組織の中で経営目標を達成するために、社員の仕事ぶりに影響を与える場合に発揮される。

リーダーシップ研究の分野においては約40種の様々な理論が存在するといわれている。それらのうち23のリーダーシップ理論を、コヴィー（2005）は、特質、行動、力の影響、状況、包括的なものの5種類のアプローチに分類している。代表的なものとしては、理論が構築された年代順に、偉大な人物理論、特質理論、状況的理論、コンティンジェンシー理論、認知リーダーシップ理論、カリスマ的リーダーシップ理論、戦略的リーダーシップ理論、結果にもとづくリーダーシップ理論、サーバント・リーダーシップ理論、精神的なリーダーシップ理論などがあげられる。

これだけ多くの理論が併存している状況は、リーダーシップ研究の分野にランド・セオリーが存在しないことと、いかにリーダーシップ発揮のプロセスが複雑であるかを意味している。現代のグローバル化、多様化、不確実性と変革のスピードが高まる時代にあって、ケラーマン（2013）は、リーダーシップと同等あるいはそれ以上に組織のメンバーが発揮するフォロワーシップが重要であると述べている。ここでいう「フォロワー」は、階級が上位の

構成メンバーよりも力、権力、影響力において劣位にあり、他の誰かに従う構成メンバーをさす。もはや一人のリーダーが強力な影響力で組織を動かしていくことは困難であり、そのことは、近年提唱されているチームワークを引き出すようなファシリテーター型リーダーシップや、慎重で小さなステップを積み重ねて目標に近づく静かなリーダーシップ、「女性的」資質に基づく「女神的」リーダーシップなどのアプローチの背景に、フォロワーの力の増大や働きの重要性が表れているといえよう。

本節では、女性経営者のリーダーシップ・スタイルを説明するのに関連が深いと仮定できるサーバント・リーダーシップ、ファシリテーター型リーダーシップ、静かなリーダーシップ、「女神的」リーダーシップについて概略を述べる。

まず、サーバント・リーダーシップは、グリーンリーフ（2009）が提唱した理論であるが、自己本位ではなく利他的な奉仕者としてのリーダーシップで、それまでに存在しなかったリーダー像である。このタイプのリーダーは、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見力、執事役をとおしてまわりの人々の成長に関わり、コミュニティづくりに貢献するようなリーダーシップを発揮する。サーバント・リーダーシップの核になるものは良心（道徳的権限）であり、その特徴として次の4つがあげられている。一つ目が、より高い目標をめざす際に犠牲をともなうこと、二つ目が、良心によって献身が導きだされること、三つ目が、目的によって手段が正当化されること、そして四つ目が、個々人の独立からメンバーの相互依存へと変化することである（グリーンリーフ、2009、pp.22-29）。サーバント・リーダーシップ論では、メンバーに対して尽くすことでフォロワーから信頼されてリーダーとして存続できるのである。

次に、リース（2008）が提唱したファシリテーター型リーダーシップは、より日常的で実際的なファシリテーションのスキルを効果的に使うことで発揮されるリーダーシップである。「ファシリテーター」とは「メンバーの参加を促しながら、グループを導き、グループの作業を容易にする人のこと」（リース、2008、p.6）であり、「ファシリテーション」とは「グループが目標を達成できるように、ファシリテーターが体系的にグループのプロセスの構築と管理をしながら会議を進行させること」（リース、2008、p.6）である。そのためスキルとして、質問をする、掘り下げる、わかりやすくいいかえる、質問や発言の方向を転換する、応援する、発言の少ないメンバーを引き入れる、

異なる意見を歓迎する、視点を変える、要約する、橋渡しをするなどが含まれる（リース、2008、p.40）。このタイプのリーダーは、具体的には、会議、チーム、組織などを、ファシリテーションスキルをとおして中立的な立場でチームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援することでリーダーシップを発揮するのである。

さらに、従来の活動的なリーダー像とは対照的なリーダー像を提示するのが、静かなリーダーシップである（バダラッコ、2010）。静かなリーダーシップとは、組織の目標達成に向けて、自制、謙遜、粘り強さをとおして、静かに慎重に小さなステップを実行し、大きな問題を解決するのに貢献するリーダーシップを意味する。ここでいう「自制」、「謙遜」、「粘り強さ」こそが、平凡で日常的な習慣ではあるが、リーダーがもつ「静かな」特徴でありツールと戦術であるとバダラッコは述べている。しかしながら、静かなリーダーの「自制」とは、安易な逃げ道ではなく、忍耐力と自己鍛錬を必要とする積極的で用心深く創造的な自制とされる。また、静かなリーダーは、現実主義者であり変革や成功の可能性を過大評価することなく、自分が果たす役割に対して本当に「謙遜」しているという。「粘り強さ」はその人の価値観、熱意、優先順位によって裏付けられる資質である。静かなリーダーにとって、「自制」と「謙遜」は車のブレーキに相当し、「粘り強さ」が長距離走行のためのアクセルになるため、「自制」、「謙遜」、「粘り強さ」のすべてを発揮して成功を取めると考えられている（バダラッコ、2010、pp.197-208）。

リーダーシップに関して最近提唱されている興味深い説として、「女神的」リーダーシップがあげられる（ガーズマ・ダントニオ、2013）。原書では“The Athena Doctrine”（Gerzema and D’Antonio, 2013）となっている。ここでいう「女神」はギリシア神話の女神アテナからきている。アテナは、産業、芸術、工芸の女神であり、その知性、技能、公正さ、文明化への影響などが崇拜の対象となった（ガーズマ・ダントニオ、2013、p.31）。ガーズマとダントニオは、世界13カ国の65,000人を対象に調査を行い、125の資質を「男性的」「女性的」「どちらでもない」に分類した。その結果、現代のリーダーシップ発揮においては、決断力、自立的、分析的、プライドといったいわゆる「男性的」な資質よりも、表現力、柔軟、忍耐強い、直感的、情熱的、共感力、利他的、忠実、合理的、計画性といった「女性的」資質にもとづくリーダーシップ（「女神的」リーダーシップ）のほうが、現代のビジネスにおいても政治に

においても個人の人生においても有効であるという結果を導いた。一方、「男性的」な資質として、決断力、逆境に強い、分析的、自立的、積極的、プライドが高いなどがあげられた。そして、リーダーが女性か男性にかかわらず、「女神的」リーダーのスキルや手法として、「育み、共感すること」、「相手を重んじる」こと、「前向きな文化を醸成する」こと、「参加型意思決定を実践する」こと、「将来を見据えてじっくり構える」ことを提唱している（ガーズマ・ダントニオ、2013、pp.6-20；pp.353-359）。

以上が4つのリーダーシップ理論またはアプローチに関する概略であるが、ガーズマとダントニオによる「女神的」リーダーシップが提唱される以前に、リーダーシップ発揮に必要な資質として、アデア（Adair）は、「熱意」（enthusiasm）、「誠実」（integrity）、「粘り強さ」（toughness）、「公平」（fairness）、「優しさ」（warmth）、「謙虚」（humility）、「自信」（confidence）の7つをあげている（Adair, 2011, p.48）。この中の、「熱意」と「粘り強さ」は、「女神的」リーダーシップの「情熱的」、「忍耐強い」と共通しており、「謙虚」と「粘り強さ」は静かなリーダーシップに不可欠の資質である。

ところで、「女性的」・「男性的」といったジェンダー観は社会的・文化的に構築されたものであり、個人差や程度の差はあっても、人は潜在的にすべての資質を有していると考える。したがってリーダーシップが発揮できるかどうかについて男女間で本質的な差はないといえる。ただし、女性のリーダーシップの発揮の仕方に関しては、女性のほうがより参加型・民主的な意思決定スタイルをとる傾向があり、人間関係とコミュニケーションを重視する傾向があるという報告が以前からされている（Eagly and Engen, 2004, p.1658）。

次に女性経営者・女性起業家に関する先行研究の概略を述べる。特に1990年代以降、海外での女性経営者・女性起業家に関する研究件数は増加傾向にあるが、リーダーシップ研究の視点を取り入れたものは限定される。海外の文献では、女性経営者と女性起業家の厳密な分類はせずに“female entrepreneur”としている場合が多い。したがって本節の説明では、起業家と経営者の用語を互換的に用いる。ただし分類上、起業家はリスクを取って新たに会社を起こした人物をさし、経営者は自分が設立した会社を存続させる仕組みを作った人物をさす。東京や大阪などの都市部小規模事業者の廃業率は約2割あるが（中小企業庁、2014、p.135）、本研究で扱う事例はすべて設立後4～5年以上経過していることから、研究事例をあえて女性経営者とよん

でいる。

海外の女性起業家に関する研究においては、起業動機を問うものが多くみられる。たとえば、具体的な動機として、独立、自己啓発、生活・福祉の向上、節税などの間接的ベネフィット、ロールモデルとなる起業家の模倣、機会追求、専門性追求からくる充足感と解放感、およびキャリア発達的手段などがあげられている (Buttner and Moore, 1997)。特に女性が起業する場合は、女性ならではの私的領域におけるケア責任と公的領域における仕事責任を統合させて、よりよいワークライフ・バランスの追求を動機として指摘する研究者もいる (Drew and Humbert, 2014)。また、女性の起業家をソーシャル・キャピタルの視点から研究したものもある。ソーシャル・キャピタルとは人々が持つ信頼関係や人間関係 (社会的ネットワーク) のことであるが、ソーシャル・キャピタルを豊富に形成できる特性をもつ女性は、起業や経営においてそれらを効果的に利用する傾向が報告されている (Aalito, Kyro, and Sundin, 2008)。

女性起業家のリーダーシップ・スタイルとしては、次のような特徴が指摘されている。1) 組織内の人間関係を重視する、2) 直接的なコミュニケーションを好む、3) ダイバーシティを尊重する、4) 私的生活で得られた情報や知恵を仕事に反映させる、5) 縦割りの職階に対して懐疑的である、6) トップからよりも中央からの (水平的) リーダーシップを好む、7) 仕事に関してビジョンと価値を問う傾向をもつ、の7項目である (Walinga and McKendry, 2014, p. 109)。女性起業家は、女性特有のリーダーシップ・スタイルで、男性が構築したビジネスモデルを変革し、男性的な組織文化の変容を促し、新しい組織文化を育成することが指摘されている (Walinga and McKendry, 2014)。このような見解は、女性起業家による新しい価値創造と経済発展を期待するものとなっており、『女性資本主義論』(高橋, 2014) の主張との共通点がみられる。

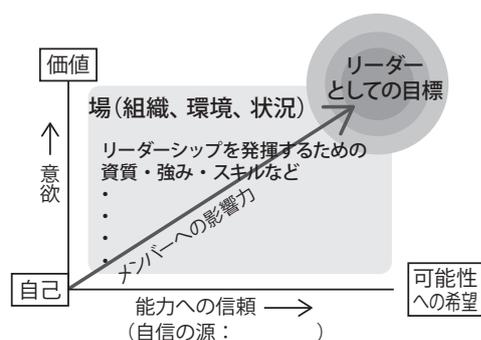
3. 分析枠組としての 「リーダーシップ創出モデル」

次に、上記のサーバント・リーダーシップ、ファシリテーター型リーダーシップ、静かなリーダーシップ、「女神的」リーダーシップなどのアプローチと女性経営者のリーダーシップ・スタイルの特徴とを踏まえた上で、分析枠組に用いる「リーダーシップ創出モデル」について述べる。「リーダーシップ創出モデル」は、それぞれがおかれた状況の中でリーダーシップを発揮する際に、どのような

価値と目標をもち、どのような資質や習慣やスキルを用いて、何を自信の源としてリーダーとしての目標を達成したのかを概念的に整理して分析することを可能にするものである。いかえると、リーダーシップ (=メンバーへの影響力) が生み出されるメカニズムを説明するためのモデルである (三宅, 2013)。

「リーダーシップ創出モデル」は、高齢者の良好な心理状態をつくりだすために考案された「生きがい創造モデル」(日下, 2011, p. 23) を応用して構築したもので、「生きがい創造モデル」において、高齢者は価値を認識することで生きる意欲が高まり、人生目標を追求する中で自分の能力への信頼が増し、目標達成へのプロセスから得られる充足感や幸福感が人生に対する肯定的な姿勢を生み出すという考え方にもとづいている。

図1の「リーダーシップ創出モデル」では、縦軸と横軸が交わる原点に「自己」がある。縦軸は「価値」で、自分もっている価値の認識が明確になるほど意欲が高まることを示している。横軸は「可能性への希望」で、自分の能力への信頼や自信が強いほど可能性への希望が高まることを示している。図の中央にあるのは、リーダーが所属する「場」(組織・環境・状況) を表している。「場」においてはメンバーへの影響力を発揮するために、リーダーの資質・強み・スキルが用いられる。図の右上には、「リーダーとしての目標」があり、「自己」から伸びる斜めの軸でつながっている。斜めの軸は「メンバーへの影響力」を表し、リーダーの資質・強み・スキルを効果的に用いることで、メンバーの協力を促しメンバーの能力発揮を可能にする。斜めの軸は、メンバーへの影響力が強いほど、「リーダーとしての目標」に近づくことを示し、この時に発揮されるメンバーへの影響力がリーダーシップである。縦軸、横軸、斜めの軸は連動して動く傾向があり、ある軸の位置が高まると他の軸の位置もそれに呼応して高まり、



(日下菜穂子 (2011) 『ワンダフル・エイジング』ナカニシヤ出版 p.23 に基づき修正・構築)

図1. リーダーシップ創出モデル

互いに相乗効果を発揮すると考えられる。

図1において、女性経営者がリーダーシップを発揮するメカニズムは、自分の価値観とそれを充たすような経営目標をもっており、その経営目標を達成するために、資質・強み・スキルを効果的に用いて社員の協力を引き出し社員一人ひとりに能力を発揮してもらうことで、リーダーとしての影響力を発揮するからである。リーダーシップ発揮においては、価値と経営目標が強い使命感や熱意をつくりだして個人資質の一部になることが想定できる。意欲、自信、資質、スキルなどが相乗効果的に高まるほど、社員に対してリーダーシップを発揮する推進力が高まり、経営目標達成につながると考えられる。そのプロセスで発揮されたリーダーシップのスタイルは、リーダーシップ理論によって特徴づけることができる。本研究は、事例として扱う各女性経営者について「リーダーシップ創出モデル」をもとに経営者としてのプロフィールを明らかにし、そのリーダーシップの発揮の仕方、すなわちリーダーシップ・スタイルの特徴について、それに合致するリーダーシップ理論をふまえながら考察を行う。

4. 研究方法

研究方法としては、女性経営者10名を事例として取り上げ、2014年2月に、半構造化インタビューを実施した。半構造化インタビューは、標準化されたインタビューよりもオープンに組み立てられたインタビューのことで、回答の自由度が高く、インタビューのものの見方がより明らかになるとされている（フリック、2014、p.180）。インタビュー候補者の10名は『女性起業家・リーダー名鑑——108人の108以上の仕事』（伊藤、2010）より選択した。選択基準は、まず、起業後3年半以上経過した確立期の経営者であること（Amoros and Bosma, 2014）、次に、関東地域（5名）と関西地域（5名）の経営者をバランスよく含むこと、そして、小規模経営ではあるができるだけ業種が多岐にわたることを基準として女性経営者10名を選定した。一つ目の選択基準に関して、起業家の発展プロセスが、潜在的起業家（potential entrepreneur）から、起業行動者（nascent entrepreneur）、起業後3年半までの初期起業家（owner-manager of a new business）、そして起業後3年半以上の確立期起業家（owner-manager of an established business）へと移行することから（Amoros and Bosma, 2014, p.19）、確立期の起業家に至るにはリーダーシップ発揮の必要性が仮説的に推察されるため、事例

の選択基準に含めた。事業規模に関しては、一般に女性経営者の過半数が小規模経営であり社員をもたず経営者だけからなる会社も存在することから、事例で取り上げた女性経営者の10社はいずれも社員10名以内の小規模事業であり、うち1社は社員のいない経営者のみの会社である。

インタビューの主な質問項目は、会社概要、企業の動機と目的、経営目標、価値観、自己の強み、社員との働き方、成功要因、経営者としての苦勞・困難、今後の事業展開の抱負を問うものから作成した。質問項目のうち特に、経営目標、価値観、自己の強み、社員との働き方、および成功要因は、本稿第3節の分析枠組で説明した「リーダーシップ創出モデル」に各項目の主要概念をあてはめて、リーダーシップ・スタイルを特定するためのものである。これらの質問に加えて、8つのリーダーシップ資質について、自己評価を問う項目を追加した。リーダーシップ資質は、アデア（Adair, 2011, p.48）が提唱する「情熱」、「誠実」、「粘り強さ」、「公平」、「優しさ」、「謙虚」、「自信」の7つに、「使命感」を追加した8つで構成した。それぞれの資質に関して、「あてはまる」（10点）、「ややあてはまる」（5点）、「あまりあてはまらない」（1点）、「あてはまらない」（0点）の選択肢を設けた。資質については、インタビュー時に筆者が各資質を読み上げ、インタビュー対象者が口頭で回答した。

インタビューの対象となった女性経営者には、個人情報保護への配慮を説明して許可を得た上でインタビュー内容を録音し、その後、各インタビューの文字起こしを行った。インタビューの文字起こし原稿にもとづいて、各質問への回答の中で使用された語句を体系的に整理し、各女性経営者が起業に成功し経営を軌道に乗せることができたのは、どのような価値観をもとにどのような経営目標を掲げ、どのような資質を用いてどのようにリーダーシップを発揮したからなのか、そのリーダーシップ・スタイルはどのリーダーシップ理論にあてはまるのかについて分析を行った。

5. 事例の集約——女性経営者10名のプロフィール

起業後3年半経過、地域バランス、多業種の小規模経営者という選択基準で取り上げた女性経営者は、A氏：コスメプロデュース・販売業、B氏：翻訳会社経営、C氏：企業広報コンサルタント、D氏：働く女性のマタニティ情報誌発行、E氏：学童保育サロン経営、F氏：女性調査事務所経営、G氏：人材育成・コンサルティング、H氏：

野菜宅配サービス業、I氏：プリザーブドフラワー教室・開業塾経営、J氏：ネット通販運営の評価とアドバイス提供の10名である。

表1の「女性経営者10名のプロフィール」は、各経営者の会社概要、価値観、経営目標、強み、社員との働き方、成功要因、リーダーシップ資質を集約して一覧表にまとめたものである。インタビューで尋ねた、起業動機と経緯、経営の苦労や困難点、今後の抱負については、本研究の分析内容とは直接関係しないため、表1には記載していない。

まず、表の右端にあげたリーダーシップ資質の合計点に関して、10名中4名が満点の80点、5名が75点、1名が66点であった。満点の場合は、経営者自身もつ資質として「情熱」、「誠実」、「粘り強さ」、「公平」、「優しさ」、「謙虚」、「自信」、「使命感」のすべてにあてはまり、75点の場合は、1項目のみ「ややあてはまる」と回答した場合の点数である。野菜宅配サービス業のH氏は他より低い66点であったが、これは1項目が「ややあてはまる」で、もう1項目の「使命感」が「あまりあてはまらない」という回答であったため、その回答には「使命感というよりも自分がしたいからしている」という注釈がつけられていた。以上のことから、事例の女性経営者10名全員が極めて高いリーダーシップ資質をもっていると考えられる。

次に価値観については、B・C・E・F氏はいずれも顧客、または顧客である企業や管理職女性や女性相談者の役に立つことをあげており、D・H・I氏はいずれも顧客を幸せにすることで価値観が共通している。また、A・D氏は、顧客の信頼を築くことをあげている。これらの価値観は、利他的である点が特徴で、広義にはJ氏のいう社会貢献であり、リーダーシップ資質の「情熱」や「誠実さ」に裏付

けられたものと解釈できる。

さらに、経営目標に関しては、事業内容が販売から、保育・教育、コンサルティング、サービス業関連など多岐にわたっているため、各社の事業内容と発展段階に密接に関連したものが経営目標としてかかげられている。

表1のなかの経営目標は、経営者の価値観を充たすものである場合が多く、さらにその経営目標に近づくために経営者が発揮する資質や強み、スキルとして、次のようなものがあげられている。たとえば、人と出会う力、人とつながる力、人を巻き込むスキル、人脈、コミュニケーション力、交渉術、営業力、積極性、ビジネスマナーなどの人間関係構築力が頻繁にあげられている。これらの資質は、顧客なくしては成立しない会社経営に不可欠なものといえるだろう。また、過去の就労経験や人生経験が自信の源になっていることも推察される。

上記の価値観、経営目標、資質・強み・スキルに加えて、社員とどのような働き方をしているか、また会社の成功要因を経営者自身がどのように考えているかを知ることは、本研究の目的である女性経営者のリーダーシップ・スタイルを特定する上で重要な要因となる。社員との働き方では、温かく思いやりのあるコミュニケーションによって信頼関係を築いたり、管理的ではなく社員一人ひとりの主体性を尊重して参加型で協同的な会社経営をする傾向がみられる。それに関連して成功要因を自身の能力や功績とはとらずに、「幸運だった」、「良い人や良い企業に出会えた」、「時代の流れとニーズに合致した」といった外的要因による評価や、無理をしない堅実な経営が特徴としてあげられる。以上が、表1にまとめた女性経営者10名のプロフィールの概略である。

表1. 女性経営者10名のプロフィール (2014年2月調査)

ID	会社概要	価値観	経営目標	資質・強み・スキル	社員との働き方	成功要因	資質
A	コスメのプロデュース・販売 (1899年創業、1995年社長就任)	本物の質の追求。(目先の損得よりも) 信頼を築く。	自社の存在意義。小さくても利益確保。小さいながらも only one.	信頼される力。商工会議所でのリーダーシップ発揮経験。人と繋がる力。人脈。	参加型。全員自分の会社のつもりで議論してみんなで目的を共有する。信頼関係。	自分ができる範囲内で一步一步確実に進む(無謀なことはしない)。	80点
B	翻訳会社経営 (2000年設立)	顧客の役に立つ。他者への関心・愛。	顧客にも社員にも幸せに感じてほしい。	会社の組織作り。資金繰り。経営知識吸収→自社に応用。楽天的。説得力。銀行とのつきあい。	厳しさと温かさで接する。社員との距離を縮めるためにコミュニケーションを頻繁にとる。待遇面での男女差なし。	社員教育をとおした社員の人間性向上。徳育に力を入れていること。社員の成長=会社の成長。	80点

C	企業広報コンサルタント。環境・食・美容健康での企業広報のサポート（2002年開業）	企業の役に立つこと。	広報会社としてのブランド構築。	メディア関係者にアプローチするスキル。積極性。人脈。状況判断力（空気を読む）。	各自の役割を明確に決めた上で社員に任せる。スムーズな人間関係（ unnecessaryことを言わない）。相手を尊重（我を出さない）。思いやり。	広報に対する熱意。確実に成果を出す。良い人や良い企業に出会えた。（チャンスにめぐりあえた）	75点
D	働く女性のマタニティ情報誌発行（2006年開業）	子育て中の母親を幸せにする・輝かせる。情報発信で悩み解消。	会社を大きくする。利益を上げる。	雇用形態に対する柔軟性。偏見を持たない。本質に迫る。豊富な人生経験。	社員各自の生き方を尊重して社員と一緒につくる。参加型のリーダーシップ。	「偶然幸運だった。」共感してつながる。外注先からも社員からも協力を引き出す。	80点
E	学童保育サロン経営（2006年開業）	管理職女性のための保育の充実。	約束した価値を継続して出し続ける。	ビジネススキル（MBA、プランニング、プライシング）。価値の創造。理念の発信力。誠実。	スタッフとは保育に関する考え方と価値観を共有・共感。長く務めてもらえるようゆとりをもたせた人員配置。	他の民間学童保育にはまねできない温かくゆったりした雰囲気と文化的環境を提供。高所得層にターゲットを絞る。事業拡大等の無理をしない。	75点
F	女性調査事務所経営（2006年設立）	問題解決の糸口を見つけること。	女性が働きやすい環境をつくる。	人と出会う力。人とつながる力。自分の許容範囲を知って頑張る力。	自分に社長という意識がなく、社員の意見を必ず聞く。お互いのことをよく知り、プライベートでも助け合える関係。仕事さえきちんとしていれば自由な社風。	社員と互いに尊重し合って責任感を持って仕事をしてきた。	80点
G	人材育成・コンサルティング。（女性活用推進）（2009年開業）	信頼を築く。楽しむ。	自社の独自性とブランド構築。	人を巻き込むスキル。人材教育会社での就労経験。人脈。責任感。努力。根性。行動力。	自分が楽しくしている。自分が行動する姿を見せてお手本となる。	時代の流れとニーズに合致している。会社社長でもある夫からのアドバイス。家族の理解。	75点
H	野菜宅配サービス（2009年開業）	周りの人を幸せにすること。	その地域のニーズに合ったサービスを届けて広げたい。	ビジネスマナー。交渉術。常識。	もう一人の共同経営者を尊重し、互いに目標をもって営業活動し、共同してやっている。	HPやプロモーションに無理のない投資をし、それを回収している。1つずつ積み重ねている（堅実な経営）。	66点
I	プリザーブドフラワー教室・開業塾（教室開業1999年、独立2009年）	包容力（愛）	企業・メーカーと連携事業の拡大。	コミュニケーション。自分をブランディング。意外性。プレイフル。自信。裁縫・小物作り。	相手の立場に立って双方向で考える。相手にとってのメリットを説明して理解してもらおう。誤解を生まないよう努力する。	おもてなし精神を発揮して女性の顧客ニーズを読み取る。	75点
J	ネット通販運営の評価とアドバイス提供（2009年開業）	社会貢献。専門性の追求・向上。	消費者アドバイザーとしての専門職の構築。	コミュニケーションスキル。ネットワーク構築力。営業力。	とにかく情報発信する。オープンマインド。妥協はしない。客に感動してもらいたい。	発展途上ではあるがやりたいからしている（顧客に感動してもらいたいから）。	75点

6. 考 察

本研究の女性経営者10人それぞれのリーダーシップ・スタイルの特徴について、第3節で述べた「分析枠組としての『リーダーシップ創出モデル』」にもとづいて考察を行う。ただし、女性経営者がどの程度リーダーシップを発揮しているかを評価することは困難であり、リーダーとしての評価そのものが本考察の目的ではない。リーダーシップは大小さまざまな規模の組織においてさまざまな方法で発揮することが可能であるという前提のもとに、リーダーシップの発揮の仕方・スタイルを明らかにすることを試みる。

まず、リーダーシップ資質の8項目（情熱、誠実、粘り強さ、公平、優しさ、謙虚、自信、使命感）をすべて備えているA・B・D・F氏について考察を行う。A氏は、一般雑貨・服飾雑貨の輸入卸およびコスメプロデュースにおいて質の追求によって信頼を築くという価値観のもとに、会社の独自性と存在意義を確立することを目標としている。社員（7名）との関係においても信頼関係にもとづく参加型の経営を行っており、約20年間にわたる経営には、誠実さと堅実さがうかがえる。A氏の強みは、リーダーシップ資質8項目に加え特に人と繋がる力であり、商工会議所におけるリーダーシップ発揮の経験が自信の源になっていると考えられる。A氏の会社は1899年創業の老舗であるが、社長就任以来は「自分ができる範囲内で一步一步確実に」歩んできたことと社員参加型の経営方針に表れているように、そのリーダーシップ・スタイルは、自制、謙虚、粘り強さにもとづく静かなリーダーシップに近似していると考えられる。

次に、B氏は放送翻訳や字幕翻訳などを行う翻訳会社を経営しているが、サービスの原点として「愛」の理念を前面に押し出し「顧客にも社員にも幸せに感じて」もらうことを経営目標にしている。その理念にもとづいて、徳育と人間性向上をめざした社員教育（8名）にも力を注いでいる。B氏は会社の成功要因について、社員の成長が会社の成長に繋がるとしている。B氏は、強みのひとつとして会社の組織づくりをあげており、自信の源は普段の自己研鑽にあると推測できる。B氏のリーダーシップ・スタイルは、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見力、執事役をとおしてまわりの人々の成長に関わり、コミュニティづくりに貢献するようなリーダーシップにあてはまり、サーバント・リーダーシップの特徴がみられる。

D氏は、子育て中の母親を幸せにするという価値観に

もとづいて、働く女性向けのマタニティ情報を発信している。経営目標は利益をあげて会社を大きくすることをかかげているが、これは利潤のみを追求するものではなく、マタニティ情報誌発行という業務形態のなかで、関連商品の開発・販売をすることで経営基盤をより安定化させる意図ととらえられる。社員（夫+子育て中の母親5人）各自の生き方を尊重して社員の雇用形態に関して柔軟であり、社員と協同の参加型経営である。D氏の強みと自信の源は、豊富な人生経験であり、それがマタニティ情報誌発行にも活かされている。成功要因として、共感力、他者から協力を引き出す力、幸運をあげている。D氏のリーダーシップ・スタイルには、表現力、柔軟、忍耐強い、直感的、情熱的、共感力、利他的、忠実、合理的、計画性といった「女性的」資質にもとづく「女神的」リーダーシップの特徴がみられる。

4人目として、女性調査事務所を経営するF氏を取り上げる。F氏の価値観はその業務内容上、顧客の問題解決の糸口をみつけることで役立つとするものである。経営目標は、女性社員（4名+登録4名）が働きやすい環境をつくって調査業務の成果をあげることであり、社長として社員への配慮が強く感じられる。F氏自身が言うように、「自分に社長という意識がなく、社員の意見を必ず聞く」ことを心がけ、「社員と互いに尊重しあって責任感をもって仕事をしてきた」ことを成功要因にあげている。F氏もリーダーシップ資質8項目をすべて備えているが、特に強みは人と出会う力、人と繋がる力である。F氏のリーダーシップ・スタイルは、「育み、共感する」、「相手を重んじる」、「前向きな文化を醸成する」、「参加型の意思決定を実践する」、「将来を見据えてじっくり構える」傾向がみられ、「女神的」リーダーシップがあてはまると考える。

次に、C氏とE氏について考察を行う。2人ともリーダーシップ資質8項目に対して1項目の「ややあてはまる」以外はすべてあてはまる資質を備えている。C氏は、企業広報コンサルタントとして、環境・食・美容健康における企業広報のサポートを行っている。企業の役に立ちたいという価値観のもと、広報会社としてブランド力の構築を経営目標としている。社員（4名）との働き方は、各自の役割を明確に決めた上で社員にまかせる形態をとっている。C氏の強みは広報活動に不可欠なメディア関係者にアプローチするスキルで、成功要因には広報に対する熱意と確実に成果を出すことをあげている。C氏のリーダーシップ・スタイルとしては、経営目標が達成できるように社員の参加を促しながら、体系的に作業プロセスを構築し管理

するというファシリテーター型リーダーシップがあてはまる。

E氏は、専門職・管理職女性の子ども対象の保育を充実させるという価値観のもと、一般の学童保育とは差別化をはかった学童保育サロンを経営している。高水準の保育の質と価値を継続的に提供するという経営目標達成に向けて、スタッフ（正社員3名+送迎パート4名）と保育に関する考え方と価値観を共有し、スタッフには長期にわたって勤務してもらえるような配慮を行っている。E氏の強みは、MBA取得のための留学経験から得たビジネス・スキルである。また、価値の創造や理念の発信力を得意としている。学童保育の成功要因として、独自の雰囲気と文化的環境を提供できている点、高所得層にターゲットをしぼった点、事業拡大の無理をしない点をあげている。E氏のリーダーシップ・スタイルは、まわりの人々の成長に関わり、保育の価値と理念を共有するコミュニティづくりに貢献するという点で、サーバント・リーダーシップに近似していると考えられる。

最後に、H・I・G・J氏について考察を行う。H氏は共同経営者と2人で野菜宅配サービス業を経営しており、I氏は非常勤のスタッフ2人とともにプリザーブドフラワー教室・開業塾を経営、G氏は社員1名と女性活躍推進のための人材育成コンサルティング業に従事、J氏は社員をもち単独で、消費者アドバイザーとしてサイト上でネット通販運営の評価とアドバイスを提供している。複数の正社員をもちずに会社経営をするこれら4名の経営者について、自己リーダーシップの概念も参照して考察を行う。

自己リーダーシップとは、個人の信頼性を高めるために自分の行動や自分の心のあり方を導く力のことで、良心を基軸として責任感と誠実さをもって行動を起こすことができる自己のことである。コヴィー（2014）は、信頼が人間関係を築く上での基礎であり、信頼性のある自己リーダーシップの基盤があてはじめて、チームや組織のリーダーシップが発揮できるという立場をとっている（コヴィー、2014、pp.67-85）。事例のH・I・G・J氏の場合は、自己リーダーシップを基盤として、顧客で形成されるコミュニティに対して影響力・リーダーシップを発揮していると考えられる。したがって、顧客で形成されるコミュニティが「リーダーシップ創出モデル」の「場」に相当する。

たとえばH氏の野菜宅配サービスは、周りの人々を幸せにするという価値観のもと、地域のニーズに合ったサービスを届けて広げるという経営目標をかかげて、都会の消費者と良質の有機野菜を育てる農家とを結びつける役割を

果たしている。そのコミュニティに対して、H氏はビジネスマナーや交渉術の強みを活かして信頼関係を築いている。情熱的かつ忠実な姿勢で「前向きな文化を醸成」し、食と農業の「将来を見据えてじっくり構える」計画性において、「女神的」リーダーシップの萌芽がみられる。同様に、I氏のプリザーブドフラワー教室と開業塾主宰においても、愛情深い包容力を基盤に企業やメーカーとの連携事業をとおして、プリザーブドフラワーをめぐる新しい価値と文化を創造できるコミュニティを形成していこうとする点に、「女神的」リーダーシップの特徴が読み取れる。

女性活躍推進のための人材育成コンサルティング業に従事するG氏は、信頼を築くという価値観のもとに自社の独自性とブランド構築を経営目標としている。H氏の場合は、企業で活躍できる人材としての女性を育成・教育する際に、強みとしての人を巻き込むスキルを効果的に発揮している。コンサルティングという業務内容からも、H氏が顧客に対して発揮するリーダーシップ・スタイルの特徴は、ファシリテーター型リーダーシップに類似していると考えられる。10人目の事例として、消費者アドバイザーとしてサイト上でネット通販運営の評価とアドバイスを提供しているJ氏は、社会貢献という価値観をもって消費者アドバイザーの専門性確立をめざしている。高い意識をもつ消費者とそれに応えられる正当性のあるネット通販販売事業者が、J氏の顧客コミュニティである。J氏のリーダーシップ・スタイルは、傾聴、共感、気づき、説得、概念化、先見力、執事役をとおしてまわりの人々の成長に関わり、コミュニティづくりに貢献するという点で、サーバント・リーダーシップの特徴がみられる。

7. 結 論

以上の考察の結果、女性経営者のリーダーシップ・スタイルは10名中4名が「女神的」リーダーシップ、3名がサーバント・リーダーシップ、2名がファシリテーター型リーダーシップ、1人が静かなリーダーシップにあてはまった。人数集計に関して、経営者が女性であるから「女神的」リーダーシップ・スタイルが他の3種類のスタイルよりも多くあてはまったということではなく、各女性経営者がその事業内容に応じて自分の資質・強み・スキルを活かした結果であると考えられる。事例の女性経営者たちに共通しているのは、アデア（Adair, 2011）が提唱するリーダーシップ資質7項目すべて（情熱、誠実、粘り強さ、公平、優しさ、謙虚、自信）をほぼ満点に近いレベルでもっ

ていることに加えて、表現力、共感力、利他的、直感的、忠実、計画性などのいわゆる「女性的」と分類される資質をリーダーシップ発揮に効果的に活かしている点である。従来から企業経営は、野心的、競争的、支配的な性格を持ち、独立心や決断力を必要とする「男性的」な営みととらえられ、女性の経済界への参入を困難にしてきた。しかしながら、会社経営において愛情や共感や誠実さがより必要とされ、リーダー像やリーダーシップの概念がより「女性的」な価値へと変わりつつある現代、女性の社会活躍推進の追い風とあいまって、女性にとって多様なチャンスが拓かれている時代といえる。

本研究の事例はおもに小規模事業の女性経営者10名と限定的ではあったが、考察から明らかになったことは、会社経営とリーダーシップ発揮の適性において女性のほうが男性よりも劣るというのは偏見にすぎないという点である。事例でみた女性経営者たちが、「女性的」資質を発揮して会社経営を軌道に乗せていることが、そのことを物語っている。さらに、従来からアデア (Adair, 2011) が提唱してきたリーダーシップ資質7項目のうち、情熱、誠実、粘り強さ、優しさ、謙虚の5項目は、ガーズマ・ダントニオ (2013) の「女性的」資質と重複する。リーダーシップ資質育成に向けて、男性が自分の中の「女性的」資質を開発するよりも、女性が自分の中の「女性的」資質を開発するほうが、より即効性があると考えられる。そのため、現代の会社経営においてリーダーシップ発揮の適性は、潜在的に男性よりも女性のほうにより高い確率で備わっているといえる。したがって、将来より多くの女性が新しいビジネスモデルと企業風土を創造していく可能性を見据えて、高等教育の現場においては、女子学生を対象とした起業家育成プログラムの開発が望まれるところである。

(付記) 本研究は、同志社女子大学教育・研究推進センターより、2013年度の個人研究助成を受けて実現可能となったことを、感謝を込めて付記する。

参考文献

Aalito, I., P. Kyro, and E. Sundin (2008) *Women Entrepreneurship and Social Capital: A Dialogue and Construction*, Copenhagen Business School Press.

Adair, J. (2011) *John Adair's hundred greatest ideas for effective leadership*, Capstone Publishing Ltd.

Amoros, J. and N. Bosma (2014) *The Global Entrepre-*

neurship Monitor 2013 Global Report, GEM Consortium.

バダラッコ、ジョセフ/夏里尚子 (訳) 2010『静かなリーダーシップ』翔泳社

ブランチャード、ケン、ドリア・ジガミ、マイケル・オコーナー、カール・エデバーン/山村宜子・菅田絢子 (訳) (2009)『リーダーシップ行動の源泉 — DISCとSL IIによるリーダー能力開発法』ダイヤモンド社

Buttner, E. and D. Moore (1997) *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*, SAGE Publications.

中小企業庁 (編) (2014)『中小企業白書 2014年版』日経印刷

コヴィー、ステイーブン (2005)『第8の習慣』キングベアー出版

コヴィー、ステイーブン/フランクリン・コヴィー・ジャン (編) 2014『リーダーシップ・エッセンシャル』キングベアー出版

Drew, E. and A. Humbert (2014) "Combining Motherhood and Entrepreneurship: Strategies, Conflict, and Costs," L. Kelly, (ed.) *Entrepreneurial Women: New Management and Leadership Models*, Praeger, pp. 155-182.

Eagly, A. and M. Engen (2004) "Women and men as leaders," Goethals, G., G. Sorenson, and J. Burns (eds.) *Encyclopedia of Leadership Vol.4*, Sage Publications, pp. 1657-1663.

ガーズマ、ジョン・ダントニオ、マイケル/有賀裕子 (訳) 2013『〈女神的〉リーダーシップ』プレジデント社

Gerzema, J. and M. D'Antonio (2013) *The Athena Doctrine: How Women (and the Men who Think like Them) will Rule the Future*, Jossey-Bass

グリーンリーフ、ロバート/金井壽宏 (監訳)・金井真弓 (訳) (2009)『サーバント・リーダーシップ』英治出版

フリック、ウヴェ/小田博志 (監訳) (2014)『新版 質的研究入門 — 人間の科学のための方法論』春秋社

伊藤淳子 (編) (2010)『女性起業家・リーダー名鑑 — 108人の108以上の仕事』日本地域社会研究所

ケラーマン、バーバラ (2013)『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが減る時代』ソフトバンク クリエイティブ

- 日下菜穂子 (2011) 『ワンダフル・エイジング — 人生後半を豊かに生きるポジティブ心理学』 ナカニシヤ出版
- 三宅えり子 (2013) 「新島八重とリーダーシップ・スタイルに関する一考察 — フローレンス・ナイチンゲールとの比較から」『総合文化研究所紀要』第30巻 同志社女子大学 pp. 46-62.
- 内閣府男女共同参画局 (2010) 『第3次男女共同参画基本計画』
- 内閣府男女共同参画局 (2015) 『男女共同参画白書 平成27年版』
- リース、フラン／黒田由貴子・P. Y. インターナショナル (訳) 2008 『ファシリテーター型リーダーの時代』 ブレジデント社
- Steinberg, C. and M. Nakane (2012) *IMF Working Paper: Can Women Save Japan?* International Monetary Fund.
- 高橋仁 (2014) 『女性資本主義論』 幻冬社
- Walinga, J., and V. McKendry (2014) “Exploring a Feminine Leadership Model among Women Entrepreneurs,” L. Kelly, (ed.) *Entrepreneurial Women: New Management and Leadership Models*, Praeger, pp. 155-182.
- World Economic Forum (2015) *The Global Gender Gap Report 2015*, The World Economic Forum.

