

# 中小企業における女性役員の地位形成に関する研究

川 上 善 郎

## Case Study on Woman executives in Small- and Medium-sized companies in Japan.

Yoshiro KAWAKAMI

Small - and medium - sized companies occupy a significant position in the Japanese economy. But there is little information about woman employees especially about woman executives in small - and medium - sized companies. The purpose of this paper is to study some cases of woman executive directors in small - and medium - sized companies and to analyze them on the following four points: 1) How woman executive directors got the present positions. 2) Whether the power which they have in thier company is strong or not. 3) How they formed a relation to thier associates or thier subordinates. 4) Whether being "woman" executive director was merit or demerit for them to work in thier company.

Total 19 cases were collected by interview method using semi - structured interviews of two to five hours in length. Following items were interviewed: thier life styles, personal histories, and thier attitudes towards business activities and work.

Of 19 cases, 6 subjects were founder's relatives (founder's wives were 5 cases among 6), and 5 were co - founders of company. In most of these 11 cases, they got the present position since the company was founded, 8 were promoted to the present position from lower position in thier company ( 5 cases required less than 10 years to get the present position since they started to work there).

There were many differences in attitudes towards business and way of work among 19 cases. They can be divided into two groups. One group took an important role in management. Most of subjects in this group were founder's relatives or co - founders. They exceeded in personnel management. Another took a relatively small roll in management. People in this group were seemed to work as middle class manager rather than executive director, but they had a speciality and a lot of ability in their own job. The power which the former group had formed were chiefly caused by thier president, and the power of the latter one were caused by thier own speciality and ability. In both cases their relationship to the president played very important roles to perform their jobs in their company.

---

### 脚注

本研究に用いたデータの全ては、国際女性学会の中小企業研究グループに所属するものである。中小企業研究会のメンバーは、原ひろ子氏を代表者として、岩男寿美子、村松安子、青木孝子、佐藤洋子、織田

由紀子、菅原真理子、南千恵、広中和歌子、斎藤真理、茂呂田七穂、武藤敦子の諸氏と川上善郎である。データの利用を快く許して下さったメンバーの皆様深く感謝する。

## 1. はじめに

わが国の中小企業は、雇用吸収力という点で非常に重要な位置を占める。事業所統計によると、民営事業所の雇用者総数のうち中小企業（注1）に雇用されているのは、常用雇用では、76.9%、臨時日雇では、87.2%にのぼる（注2）。また、会社企業数においても従業員規模100人未満の会社企業数は、会社企業総数の実に96.9%を占めているのである（注3）。このように、雇用者数、会社企業数において多数を占めているにもかかわらず、中小企業をめぐるイメージは、固定的に捉えられる傾向にある。中村秀一郎は、「中小企業といえ、遅れたもの、弱きもの、不安定なもの、或は、過当競争に明け暮れ、大企業によって一方的に取奪されるものと見なす論議は、一貫して跡を絶たず、今でも多くの人々の中小企業イメージを支配しているのである」と述べる。わが国の経済構造において中小企業の占める割合は高いにも関わらず、その役割を過小に評価したり、或は、一面的、固定的な観点からとらえようとする傾向がこれまでにみられた。しかし、近年になって、中小企業を一面的にとらえるのではなく、より積極的・多面的に捉えなければならないという反省が起こってきた。たとえば、昭和61年度の中小企業白書においても、「①中小企業は、活発な開・廃業、規模移動を続けている一方、小回り性・機動性を強みとしている等大企業にない動的側面を持っていること、②中小企業は、製造業において、大企業とともに下請け分業構造を形成することにより、わが国産業の基盤を支えていること、③中小企業は、わが国の雇用創出においてもきわめて大きな役割を果たしていることなどの点で、中小企業の持つ活力が、わが国経済発展の一つの大きな原動力となっている……」と指摘する。

女性労働力の全労働力に占める割合は、年々確実に上昇している。昭和50年には32.0

表-1 中小企業の女性有業者・雇用者数（産業別）

	男女計	内 女性計の内		
		女性計	中小企業	中小比率
有業者総数	57888	22805	17752*	77.8%
自営業主		2994	2994*	100.0
家族従業者		4804	4804*	100.0
雇用者	42454	14999	9955*	66.4
内 臨時日雇	6695	4610	3450*	74.8
産業別 *a				
建設業	4293	604	519	85.9
製造業	12008	4159	3113	74.8
卸売小売業	8820	3881	2679	69.0
金融保険+				
不動産業	1982	918	247	26.7
運輸通信業	3392	401	167	41.6
サービス業	8929	4440	1899	42.8

（単位千人）

資料出所：昭和57年就業構造基本統計調査より

\*印のものは、従業者規模1～299人。他は、産業別に基準

\*a. 産業は主要なもののみ

%であったのが昭和60年には、35.9%に増加している。この中で、中小企業が果たしている役割は男性よりやや低い。しかし、女性の全雇用者のうち66.4%、また、臨時日雇では、74.8%が、中小企業に雇用されているのである（表-1）。女性においても男性と同様、中小企業の雇用吸収力は高いものがある。

昭和61年度には、雇用機会均等法が成立したが、職業生活の多様な局面で男女格差の存在は、早くから問題とされ指摘されてきたところである。とくに、管理職への昇進に関しては、遅れが目だつと言われる。女性が昇進しない背景に関しては、「女性自身の能力や意欲の欠如を指摘するもの、雇用者からの差別的処遇や、無理解を上げるもの」に集約されるという（愛知県婦人労働サービスセンター：婦人の管理・監督職に関する調査P1）。しかし、女性の昇進に関して実証的な研究は、殆ど成されていないのが実状であり、特に中小企業に関しては全く成されていないと言ってよい。

労働省の行っている女子労働者の雇用管理に関する調査からみると、表-2に示すように、女性役職者のいる企業数は、39.2%とかなりの高率であり、企業規模が大きいほどその割合は高くなる。

表-2 女子役職者のいる企業数の割合

	女子役職者がいる企業	実際に女子のいる役職				
		部長相当職	より上位	部長相当	課長相当	係長相当
1000人以上	58.7	2.5	3.6	30.1	48.5	15.3
300~999人	48.8	4.0	2.7	23.7	39.2	30.4
100~299人	43.9	2.0	6.9	23.0	38.9	29.2
30~99人	36.3	6.2	5.4	22.8	41.5	24.1

労働省：昭和56年度女子労働者の雇用管理に関する調査より（数字は%を示す）

しかし、女性従業員数からみると、女性管理職者の割合は非常に低い。東京都の行った東京の婦人労働事情調査によると、従業員規模300人以上の場合調査対象企業の女性従業員総数26,430名にたいし、管理職者は、104名、割合にすると、0.4%にすぎないのである。また、300人未満の場合は、女性従業員総数13,621名にたいし、205名、1.5%と規模の大きいものよりは割合は高いがいずれにしても、絶対数が少ない。労働省のデータに示されるように、4割近くの企業が女性の管理職者をおいてはいるが、女性雇用者の割合から言うところごく少数の管理職者しか存在していないのである（注4）。また、女性役職者のいる企業でも、大多数は、係長相当が大部分であり、部長相当職以上の地位に女性をおいている企業数はごくごく限られているのである。

## 2. 目的と方法

中小企業は、大企業にくらべ柔軟な組織構造を持ち、女性能力の活用においても、女性の昇進においても積極的な企業をその中に含

みこんでいる可能性がある。また、大企業に比べ中小企業は、多様性に富んでおり、女性の地位形成に関しても大企業に比べ多様なパターンが存在しているはずである。中小企業研究は、女性の役員就任への多様なケースを我々に示す可能性が高い。また、女性役員の地位形成のための促進条件、抑制条件を豊富に我々に示す可能性があると考えられるのである。

さらにまた、女性管理職者、特に、課長以下の職位への昇進の可能性は大企業中小企業を問わず、これから高くなっていくことが予想される。しかし経営陣の一角を占める役員への昇進は、管理職者への昇進と同じメカニズムなのか。もし、違うとしたならば、どのような要件が昇進に必要なのか。いかなるプロセスで可能なのか。それは、中小企業の特質とどう関わってくるのか、これらの点を明らかにすることは、今後の働く女性の上位職位への進出の可能性を知る上で重要なことである。

このような点を明らかにするために、本研究は、中小企業に働く女性役員について、下記に示すような面接調査を行い、これらの事例から、中小企業における女性役員への地位形成の特徴を明らかにしようとするものである。

本研究に用いられたデータは、1980年10月-1983年9月にかけて集められたデータである。データの収集に関しては、一括して注としてまとめる（注5）。女性経営者、女性管理職者のデータとして集められた95名のを職務上の地位に基づき再分類した。代表取締役社長を社長群とし、取締役の肩書を持つものを役員とし、それ以下を管理職者として分類したのである。これらのうち、役員に所属する19名のデータを本研究の基本データとした。

これらの基本データは、半構造化された面接手引書をもとにして、面接者1名、面接補

助者1名によって、面接法によって調査された。質問紙調査法とことなり、対象者の所属する企業の基本属性、および個人の基本属性に関してのみ調査項目が予め決められている。その他の事項に付いては、大枠のみが与えられ、対象者との面接の過程で適宜調査された。(注6)

面接に要した時間は、面接対象者によって異なるが、短い人で1.5時間、長い人で5時間ほどかかった。面接結果は、すべて、テープに録音され、その内容は、後日フィールドノートへ一字一句間違いなく転記された。本研究は、19名の対象者のフィールドノートと関連資料(新聞記事、会社案内、アポイント迄の記録等)を基本データとして分析したものである。

これらの19名のデータは、必ずしも統計的に意味のあるデータとはいえない。社会調査データという視点からみれば、全くナンセンスといってもよい。しかし、本研究が目的とするのは、中小企業全般の女性役員の地位形成をマクロに捉えようとするものではない。あくまでも、中小企業の多様な女性役員の地位形成のプロセスを事例的に捉えることである。逆にいうと、これ以外にも、多様な地位形成のプロセスは、ありうることを認めた上で地位形成のパターンを発見することである。

具体的には、基本データに付いて、次の諸点に付いて分析を行った。

第1に、対象となった19名の役員の就任までのプロセスについて述べる。どの様なきっかけで入社し、どのような功績を挙げて現在の地位を形成したのかを明らかにする。

第2に、女性役員の働きぶりについて述べる。役員としていかなる権限が与えられているのか。この権限に力を与えているものは、役員自身に備わった力なのか。あるいは、それ以外の要因によるものなのかを明らかにする。第3に、部下、同僚との人間関係である。会社内で、役員ポストは数少ない重要な

地位である。部下の掌握、女性部下の活用、部下への権限の委譲など女性役員の間関係を中心にその働きぶりを明らかにする。

第4に、「女性」としての「役員」について分析する。すなわち、女性で役員であるために、外部の人間から様々な不快な経験を与えられたり、また、逆に、女性であることによるメリットもあったに違いない。女性の職業上での利益、不利益に付いて分析する。

### 3. 就任のプロセス

19名の面接対象者は入社後どのような経路で現在の地位に就任したのか。現社に入社し長期勤続後、経験や能力を評価され役員に抜擢されたのか。あるいは、特殊な才能を買われて他社からひきぬかれ最初から現在の地位に就いたのか。あるいは、親族が創業し、その際、設立の一員として役員に名を連ねたのか。

ここでは、どの様なきっかけでこの会社とつながりをもったのか、入社してから、どのような理由で役員に抜擢されるにいたったのかを分析する。

19名の役員について、入社してから、現在の地位に就くまでの年数から分類してみる。入社後11年以上たつて役員になったものは、19名中3名、6年以上10年は、5名、5年以下は、11名である。このように、入社してから就任までの年数は、全体的にみて短いケースが多い。中小企業の役員ポストは、コツコツ勤め上げて就任するものではないといえる。長い間勤めたから役員になれるのではなく、役員になれる人は入社して、早い時期に就任しているのである。この点が、管理職者と大きく違う(注7)。

まず、入社5年以下の11人についてみる。11人のうち、2名は創業者の娘。3名は、夫とともに創業し、かつ夫が社長。1名は、実兄とともに創業である。以上6人は、血縁や姻戚にもとづくものである。残りの5人は、

現社長とともに創業・設立に参加したものである。

このように、入社から役員就任までの期間が短い理由は、一つには、血縁・姻戚関係に基づいている点、一つには、共同創業者が多いことである。

一方入社6年以上の8人は、いわば、内部昇進型である。細かく分類するならば15年以上の長期勤続昇進型と、短期勤続昇進型とにわけられよう。

この分類に従って19名の役員の役員就任までの経歴と企業内のキャリアを描き、そのなかから役員就任の背景を分析する。

まず入社5年以下の11人についてみる。初めに親族（血縁・姻戚）によるグループである。

紳士服製造業のEさんは、兄夫婦とともに昭和22年に創業、兄25歳、彼女が17歳のときである。昭和24年に会社組織にする。当初より、取締役として販売の第1線で活躍。22歳で営業部長に就任し以降20年営業一筋であったと言う。昭和49年組合の結成にあたり総務部長。一段落した翌年には、営業・総務統括部長となる。ワイシャツの製造からはじまり現在では、ヤングカジュアルの総合メーカーへと変身した。

商業デザイン業のGさんは、アメリカ留学中に知り合った現在の夫とともに、33歳のとき共同創業し、取締役になる。経理・総務の一切の仕事とレイアウトの仕事もてがけている。夫の基本方針は、「やりたいことをやる。嫌な仕事はやらない。そのかわりやるときは、いいものをだす。頭を下げて仕事をさせていただいているというのは嫌だ」というものであり、拡大志向をもたず、規模を一定にすることを心がけていると言う。

書籍卸売業のDさんは、彼女の前職のつながりから、学校関連書籍卸売業を、夫ともに創業し、翌年会社を設立する。32歳の時である。設立から4-5年は、従業員も少なく困

難の極にあったという。しかし、営業政策のユニークさがかわれ、ある時期から拡大の一途をたどる。社長（夫）は営業を担当し、彼女は取締役管理室長である。管理室では、営業以外の一切を担当し、彼女にいわせると「会社の台所」であるという。

ギフトショップ経営のIさんは、夫の会社の倒産を契機に、アクセサリー小物を扱う店をオープンさせる。36歳のときである。彼女の企画に基づき時代を先取りした品ぞろえでオイルショックをも物ともせず発展し店舗数21を誇っている。取締役商品統括マネージャーである。

時計製造業のNさん。父親が創業。昭和39年22歳のとき母親が死亡。以後経理担当で経営に参加。翌年父死亡。夫が社長に就任。31歳のとき夫と離婚。経理士の知人を名目的に社長として迎える。財務、営業を担当している。

スイミングスクール業のSさん。幼稚園を経営する母親が昭和42年に始めた企業である。兄が専務、彼女は常務取締役である。24歳アメリカ遊学後経営に参加。総務、企画の仕事をおこないユニークな企画を事業につけくわえた。出産にともない総務関係も実兄がおこない、現在では企画のみ担当。出産後は仕事を続けるかどうか、はっきりしないという。

次に、入社してから役員就任までの年数が短いグループの中で親族によらない共同創業の例をみる。

研修サービス業のBさんは、42歳の時、仲間5人とともに創業する。設立から4年間は、非常勤役員でかわり、46歳の時常務取締役となる。女子能力開発部長を兼任し、企業の女子の研修をおこなった。事業の拡大にともない56歳には、女子能力開発部長のポストを後輩の女性にゆずり、現在は、新商品の企画開発および営業を中心に行っている。

旅行代理業のJさんは、ユニークなキャリアをもつ。典型的な、親族会社であった当

社は、親族間のごたごたにより、経営が悪化。Jさんの昔からの友人（女性）が、再建を昭和52年に依頼される。Jさんは、10数年にわたる中国での経験をかわれ専務取締役として入社。41歳の時である。中国での経験が有力な武器になったとはいえ、旅行代理業は勿論、商売というものに全くの素人であった。

人材派遣業のKさんは、国際線スチュワーデス退職後、スチュワーデスOGで創業された企業に所属。そこから昭和51年現社長（女性）と2人で独立し現社設立。当初より取締役営業部長である。営業のノウハウは、前社で培ってきた。現在順調に伸びている。これらの2つのケースは、ともに女性社長である。

ミニシンクタンク業のRさんは、前職（出版）で企画室次長であったとき、社外委員であった現社長とであう。現社長が昭和56年情報産業への進出のためにシンクタンクをはじめめる。当社設立にあたって、前職での経験と、人脈の広さをかわれ、取締役企画担当として引き抜かれる設立に参加。31歳である。設立してから1年未満であり、企業としての成長はこれからである。

スイミングクラブ業のPさんは、前職（自動車販売会社）の上司とともに当社設立に参加。販売会社での趣味のスイミングクラブ活動を発展させ、事業として独立することを現社長が中心になって企画する。このため、彼女が26歳のとき昭和47年当社設立、取締役就任。設立当初は、彼女だけが専従ではたらき、他のメンバーは、他に仕事をもっていたという。会員制のスイミングクラブであるが専用のプールをもたず会員600-1000名の規模であった。彼女の献身的な努力により現在は、都心に専用施設をもち会員数13000名以上といわれている。

つぎに、入社6年以上して役員に内部から昇進した8人について述べよう。これらの8人のうち5人は、10年以下であった。短期昇進型である。婦人服製造業のOさんは、23歳

のとき大手の紳士服製造業に限界を感じ、友人の紹介で当社の先代社長に採用される。入社2年でチーフデザイナー、29歳には、デザイン部長、31歳で取締役企画統括本部長に就任する。入社後8年である。入社時には、34名しかいなかった社員が現在では、300名以上と急成長を遂げる。デザイン部長当時は、デザイン以外に、営業も扱っていたが、現在では、組織拡充のため営業統括本部ができ営業には、タッチできなくなっているという。

タオル卸売業のQさんは、前職から23歳のとき入社。翌年企画室長。32歳のとき常務取締役就任。入社後9年である。設立からまだ日の浅い当社は企画力のある女性をもとめていた。従来のタオル卸売業のイメージから脱皮するために女性の発想を必要としていたという。彼女が通っていたディスプレイの専門学校の理事長を通して社長に紹介され入社。事務用品輸入業のMさんは、30歳入社。38歳で取締役に就任する。前職も、事務用品の輸入業を営む会社であったが、そこでの上司が現在の社長（女性）である。現社長は、前の会社の営業権を引き継ぐような形で実弟2人とともに会社設立。既に退職し家庭に入っていたMさんにも現社長から声がかかり、設立メンバーのひとりとなる。当初は子育ての関係でフレックスタイムで勤めていたが、現在ではフルタイムである。経理を任されている。

電子部品貿易業のHさんは、31歳入社、39歳のとき取締役経理部長となる。学生時代英会話教室で現社長と知り合い、さらに社長の兄が彼女の弟と大学の先輩後輩の関係であり家族同様のつき合いであった。現社長が前職から独立し当社を設立するにあたって、このような関係から設立のメンバーのひとりとなる。初年度は仕事も少なく週に1-2回の出勤であった。翌年から本格的に業務が始まる。経理をまかされている。規模の拡大にともない組織整備をおこなったときに取締役経理部長となる。

社会保険労務士事務所のAさんは、昭和25年28歳のとき知人の紹介で入社。入社後10年で取締役就任。中小企業の労務管理相談、労務事務の代行である。入社以前にはこれといった知識がなく、入社してから、「男性の3倍ぐらい勉強した」という。

表-3 就任プロセスのタイプ

就任プロセス	人数	特 徴
親族(血縁・姻戚)	6	最初から役員というケースが多い
共同創業	5	特殊な能力と出会いが必要
短期勤続昇進型	5	コネがなくとも昇進が可能と言うことを示す。特殊な能力が必要
長期勤続昇進型	3	ケース数が少ない。地道な努力が必要

つぎに、長期勤続昇進型である。事業協同組合の常務理事であるFさんは、勤続18年でこの地位につく。港湾事業をおこなっている中小企業が商工組合中央金庫から借入れのために設立したものであり、組合員企業に金融の仲介をおこなう。このほかに、港湾事業も行っている。組合設立直後に知人の紹介で20歳のときに入社する。理事長、専務理事は、組合員企業の社長が兼務しており、実質的な運営は彼女が一切行っている。

毛皮卸売業のCさんは、勤続27年で取締役経理部長に就任する。19名中最も遅く役員になった。夫と死別したため新聞広告をみて応募し29歳で入社。37歳で課長。49歳で部長になる。55歳で定年であったので、取締役となる。経理一筋である。

包装用品卸売業のLさんは、勤続24年で取締役経理部長に就任する。先代社長の姪にあたり現社長の従兄弟である。18歳で高校卒業と同時に入社する。19名中でただ一人の新卒入社である。23歳で課長、32歳で部長。42歳で取締役経理部長となる。

以上19名の女性役員の就任のプロセスについてのべた。表-3に要約を示す。創業者の親族が6例、この内の5例までが夫が社長で

ある。中小企業の女性役員就任の基本パターンの一つである。また、共同創業も、5例と多い。この場合には、対象者自身が特殊な能力を持っていること、それと、創業者との出会いということが重要である。また、内部勤続昇進型の割合は19名中8名である。長期勤続昇進型は、3名と極端に少ない。中小企業に入社して、まじめに勤めあげて役員を目指すという道筋は狭いようでもある。しかし短期勤続昇進型が5名もいるということは、逆にいうと、実力のある女性は、実力が認められさえすれば中小企業では、短期間に役員になれる可能性があるともいえるのではないだろうか。

#### 4. 役員タイプとその特徴

19名の役員達は、どのような部署を担当し、そこでの働きぶりというのは、どのようなものなのだろうか。管理職者とは違った「役員」としての働きぶりというものがあるのだろうか。あるとしたならばどのような点で管理職者と違っているのか。また、「役員」としての権限は、企業経営の中で強いものなのか、弱いものなのか。強いものだとするならばいったいその権限はなにに由来するものなのだろうか。

19名の役員達は、確かに「役員」という名称があたえられている。しかし調査データを子細に分析していくとその権限は、人によって大きく異なっていることに気づく。例えば担当する部署一つとってみてもごく狭い専門職務だけをあたえられる管理者型役員から、企業経営の全てを責任をもって担当する社長型役員まで多様である。さらにまた、部下の人数といったものも、企業規模の大小によってそのもつ意味は、異なってくる。従業員規模が10人の企業で10人の部下がいるならば全社員を統括する地位にいるということになる。200名の企業であれば10人の部下というのは、一つの係ぐらいの意味しかないともいえる。取締役何々部長というのは、実は、対外的な

名称であり社内的には、兄弟である社長と副社長が全ての権限をもっているというケースもある。又逆に社長と役員とは単に名称が違っただけであり、権限は全く対等というものもある。このように役員の働き方と言うのは実に様々であるので、ここでは、社長との関係から役員をいくつかに分類してその分類別に上に述べた点にかんして分析する。

非常に特殊かも知れないが、まず社長が名目的なケースである(実質社長型役員)。19名中の2名がこれに該当する。女性役員の一つのタイプであるのか、我々の調査データの特殊性なのか数が少ないので断定は出来ない。

時計製造業のNさんの役員への就任過程はすでに前節でふれたが、彼女の場合は、経理士の知人を名目的な社長として迎え、経営の実権を彼女が握った。現在の地位を支えているのは、勿論彼女自身の才覚はあるにしても彼女自身が企業のオーナーである点であろう。

また、ギフトショップ経営のIさんは、夫の会社が倒産後に事業に乗り出し銀座の一店舗から出発し、彼女のもつ先見力企画力によって、大幅な店舗展開をとげた。現在夫が社長ではあるが実質的には彼女の会社であるといえる。

次のケースは、社長と役員とが対等な力関係にあるものである(対等型役員)。研修サービス業のBさんは、仲間5人とともに創業し、その内の1人が社長となる。設立当初より女子社員研修がこの企業を中心であった。その後、発展し女子研修以外の事業にも積極的に展開中である。彼女は、この女子研修を設立当初より担当し、女性能力開発部長として、企業の屋台骨を支えてきたという自負をもつ。現在は、このポストを女性の部長に任せ、企画開発と営業を中心として、会社経営の中枢をしめる。

「社長になろうと思えばいつでもなれますよ。しかし、社長になる気はありません。それは、社長をみていて大変さが分かるからで

あり、さらに、“私のなかの女”という部分で社長になってしまうと、自分が子守ばあさんになってしまうのではと思うからなの。そりゃ社長という名前に魅力を感じるけれど仕事の中身には、魅力はないわ。社長業より自分の好きな事をやっているほうが楽しいし……」という。

また、保険労務士事務所のAさんは、この企業に入社後、社会保険労務士という高度の専門性(資格)を身につけその力を背景にして、現在のポストを獲得した。企業を顧客にするこの種の事業の例にもれずこの事務所でも数度の分裂を経て現在に至った。社長との関係についてこう述べている。

「それはねえーやっぱり組織がありますからね。まあ、二人でいろんな仕事の相談なんかするときには、別に社長だからどうだとかいうことはありませんけど。この事務所にいるかぎりにはね、皆がいるときにはやはり、そういう礼儀というか、節度はちゃんと守っております。」

これらの2人は、いずれも実力的には、社長を越えているという自負があるが、社長にはなりたくないと言う。社長業に就くことによって、じぶんのなかの「やりたいこと」を燃焼させえなくなることを恐れているのではなかろうか。また女性であるから、男性に社長のポストを譲っているともみられるケースである。

次にあげるタイプは、積極的に自分自身を経営上のパートナーに位置づけているものである(パートナー型役員)。社長の女房役に自己を位置づけるものである。社長にとって補完的な役割を果たす不可欠な人である。書籍卸売業のDさん、商業デザイン業のGさん、紳士服製造業のEさん、旅行代理業のJさん、添乗員派遣業のKさんである。このグループの特徴は、すべて共同創業であり、しかも本人自身が仕事を行う実力をもっている点である。夫なり知人なりが創業するにあたり、発



起人の一員として名前をかすというのではなく、むしろ彼女の存在があって初めて事業にふみ切ったと言う側面が強いのがこのグループの特徴である。

Eさんは、製造業における営業担当。Gさんは、商業デザイン業における総務全般。Dさんは、卸売業における管理室長というぐあいに社長が企業の基幹（生産）部門を受け持つものに対して彼女達は、いわば、企業の裏方的な（管理的）役割を担っている。これらの3つのケースは、すべて夫ないし実兄が社長である。このように家庭での女房役は、会社でも女房役に徹しているのである。しかし女房役といっても、Eさんのもって生まれた営業力、Gさんのアメリカでのデザインの勉強、Dさんが培ってきた人的ネットワーク、これらがあってこれらの事業が考えられ、支えられてきたのであった。

またJさん、Kさんは、女性社長下での役員である。現在この2人は、ともに会社の基幹業務の一切を扱う。管理的な仕事も勿論だがそれ以上に基本業務をほぼ1人で背負っている。

事業協同組合のFさんの場合は、理事長、専務理事というトップポストは、組合員会社の社長が兼任するため運営の一切を掌握している。29年という長期の勤続が現在の地位を支えていると言えよう。

ここまでは、役員の中の経営の中核にある役員といったところであろうか。企業組織を責任をもって運営する実力を発揮しているグループである。

次に挙げるタイプは、企業組織の一部門のトップを占めている役員である（管理職者の役員）。社長からその長年の経験を高く評価され信頼されている。しかし、そこでの働き方は、上に述べたグループとはかなり違うのであり、管理職者に近いものがある。

勤続年数の長いLさん（24年）、Cさん（27年）がこのグループの典型である。経理一筋

に長期にわたり勤続し役員のポストを獲得したのである。その働き方は、管理職者の延長上にあるとあってよい。勤続年数の比較的短い電子部品貿易のHさん、SW貿易のMさんもいずれも経理担当である。事業の全体とは、直接の関わりがなく、あくまでも、一部門を任されているにすぎない。しかし、当然のことだが社長からの信頼は、たいへんに厚い。

最後は、スペシャリストとして力を発揮している者である（スペシャリスト型役員）。スペシャリストとしての能力を買われ現在の地位を維持しているグループである。シンクタンク業Rさん、タオル卸売業のQさん、スイミングスクール業のPさん、婦人服製造業のOさん、等いずれも、人一倍のバイタリティーと強烈な個性を持ったグループである。この個性とバイタリティーがトップの高く評価するところでもあり、社長がこれらの能力を高く評価し、現在の地位を与えている。

編集経験と幅広い人脈をもつRさんは、「（社長は、）非常に我儘で自由な雰囲気を好む。他人に余り口をださせない。ビジネスの原則に厳しい。しかし、わたしに対しては、「私が女であること」を意識した上で仕事の采配をしている様子。私には企画の仕事に限定し、営業的な側面や、困難な部分は、副社長を使う。」と述べている。

また、デザイナーのOさんは、「先代社長にかわいがられた。現社長に変わって女性デザイナーに対する扱い方に変化がうまれた。現社長は優しい人で、数字は扱わなくていいと言ってくれるが、そこが不満である。先代社長は、男も女も同じだよと言ってくれ数字をまかされていた。勿論現社長も非常に目をかけてくれており、周りの人に悪いくらいである。……自分のいうことを何でも聞いてくれる。だから、やりたいことがあっても、自分の方から、持っていけないことにしている。向こうから言うまで待つようにして、できるだけ甘えないようにしている。意見が違くと

きは、違うとだけ言って向こうのいうことを聞くようにしている。」という。

Qさんは、「社長と意見が違うこともあるが、基本的には任されて仕事をしている。社長は、非常に理解がある。男性社長のほうがやりやすい。今の社長がなければ、今の自分はない。企業経営をおしえてくれた。」

また、Pさんは、「昔から、一緒にやってきたということがあるんですけど、こういうことをやりたいという事にたいして、やってみたらって軽く返事をしてくれるんです。普通の人だったら、あーだこーだといってなかなかわれわれのやり方なんか実現しないでしょう。ところが、何でも自分の好きな事ができる。また、社長と意見の食い違うことは全くない」

表-4 役員タイプとその特徴

役員タイプ	人数	特徴
経営の中核にある役員		
実質社長型役員	2	事実上のトップ
対等型役員	2	共同創業型。社長と対等な実力
パートナー型役員	4	親族型。女房型
	3	実力型。女性社長のパートナー
管理職者的役員		
管理職者的役員	4	長期勤続昇進型に多い
スペシャリスト型役員	4	短期昇進型多い。社長がワンマン

このグループの特徴は、社長がワンマンであることと、その社長が彼女の能力を十二分に評価し活用しようとしていることである。

以上担当部署から女性役員の働き方を分類してみた。表-4に要約を示す。おおきく、経営の中核にある役員と、管理職者的役員とに大別出来る。前節での分類からいうと、就任の契機が親族関係や、共同創業にあるものは、経営の中核にあるタイプに多い。これに対して、内部昇進型は、仕事の仕方においても管理職者的役員におおくみられる。このように、役員への就任の仕方が働き方にも強い影響を持つのである。

## 5. 役員の間関係能力

前節に述べたように、同じ役員という身分であっても社長との関係、役員になった理由、現在行っている業務内容等によって会社内の地位に差がみられることが分かった。次に経営の中核にある役員と管理職者的役員とに分けて職場での人間関係について述べる。

管理職者的役員から述べる。経理一筋というLさんは部長職につくにあたってこれまでの仕事と何か変わったことという質問に対して、「部長になったからと言ってとりたてて仕事内容がぱっとかわったという記憶もないですしねエ……なんとなく長くいたから……気がすすまなかったんです。私自身、はい、あんまり、そういうのって嫌なんですよね……。自分でこつこつ仕事をするとは、多少なりとも出来ると思ったんですけど、人を指導してこうリードして行くような能力は、欠けているように思うんですよね」と答えている。従業員数200名の規模で部下は、16名。2人の男性課長と、12名（内男子2名）の係員がいる。部下に関して、次の様に述べる。「私の部下にかざれば女性のほうが使えると思う。短大卒や高卒では、仕事の能率を良くしようとか、改善しようとする、そういう頭を働かす事は、ちょっと無理かもしれませんが、ただ仕事、作業をしていくっていう面だけでしたら女子だけで十分ですし、女子のほうがいいとおもいます。」

（男子の大卒の部下に対して）「自分の上の方が女子っていうのが何か嫌なんじゃないかなあっていう感じを逆にこちらが受けるんですよ。男子に対して「甘やかしすぎる」といわれます。つい、やわらかくいうようになってっちゃう」

ともいう。また、（女子の部下に対して）「20年位前には、自分も若かったから個人的に接することができ理解できたが、このごろは、断絶を感じるし、仕事以外では、あまりつき

合わない様にしている。」

このようにこのタイプの役員には、役員というポストへの戸惑いと言えるものが見られる。下位の管理職から、役員ポストへの昇進は、いままでの仕事の仕方を変える必要がある。しかし、このグループでは、こここのところがうまくいかないようである。また、Cさんは、「男性の部下ならポンポン言えるが女性に対しては、……。自分の仕事をしながら部下の仕事のみているので、部下を自分のみえる所に配置している。」という。経理部長を兼務し、部下は女性ばかり5名であるが、これらの女性を全く後継者としてはとらえていない。仕事を部下に任せるといよりは、自分で抱え込んでいるのである。また、Hさんの場合は、5名の部下の内2名が女性だが、同様に女性の部下に対して自分の後継者としての期待というの、全くと言ってない。「事務能力やその他についての正確さや物事の処理能力については、女性の方がよい。しかし、腹、腹の違いっていうんでしょうか……。何かあったときの融通の利かせ方とか、角度をかえてなんとかその話しをまとめる力量といった面で欠けている。サブとしては、非常に信頼がおけるし、優秀だと思う。最後の責任はしょってあげるよと言うと安心して力をさせる女性は多いんじゃない。」

このように、部下の掌握、部下の教育、権限の委譲のいずれをとっても問題がある。このタイプに共通していることは、男性の部下より女性の部下の方が良く働くという点である。しかし、あくまでも日常のきまった作業をさせている限りでのことであって、責任のある仕事を任せるといふレベルではない。

また、もう一つの特徴は、他の男性役員に対する意識である。「おなじような立場で並んでいるって感じが全然なかった。」(Lさん)という意見に代表されるように、男性とのライバル意識を全くもっていない。経理という特殊なポストを守ってきたためなのか、

あるいは、女性ということ男性の社員と競争をせずに現在に至っているためだろう。

管理職型役員のもう一つのタイプであるスペシャリスト型ではどうであるのか。強烈な個性を武器に役員に就任したグループである。

このグループに共通する点は、仕事に対するどん欲さである。勿論対象となった役員全てが仕事に対し人並以上の働きをしているが、そのなかでも仕事に対する強い意欲をもつ。

現職に就くにあたって全くちゅうちょするところはない。ないというより、より積極的に、自分のやりたいことが出来るから就くという意識のほうが強い。Oさんの現在の不満は、女性として、あるいは、デザイナーとして、スペシャリストの地位に社長が閉じ込めておこうとしている点であるという。

過去の職務経験と人的ネットワークを武器に現在の地位を獲得したRさんは、「情報産業の中で新しい形の仕事を生み出していきたいという夢を実現できるのではないか」との期待をもち「私の考える方向と経営者の考える方向がまあ共感する部分があった」からこそ、この仕事を引き受けたという。同僚の男性役員に対して、激しいライバル意識をもっているが、「やっと自分の分というものが分かってきたような気がする。しかし、闘志がむき出しになるときもある。ただふだんは、男性役員をたてるようにしている。とくにになにか意見をいうときには、“女性ならでは”の観察や分析とか、感受性とかを中におりこんでいく。」彼女の場合は、役員就任から日が浅くやや役員としての気負いがある。この点に関して、Qさんは次の様に言う。「昔は、力がはいりすぎていたというかねどこに力を入れて、どこで力を抜いたらいいかというねバランスがわからなかったんですね。最近肩の力が抜けてきたというかね……。結局、徐々に徐々にそれも一つのまあ自信というかね、ああ、自分は、こういう形でうけいれられているから……。自分がすごくみえてくるんですね。」

そう、それが一挙に見えてくるのではなくて、少しずつ少しずつつみえてきた。」

このグループの基本には、仕事がある。Qさんは、「自分に本当の力があると他とともに認められれば何事もスムーズにいく。」という。しかし、力をつけるためには、なみはずれた努力と才能が必要である。

部下に対する対応も上のグループと異なる。男性と女性との間には能力差がないという。要するに個人の問題で女性にしる男性にしるピンからキリまでさまざまと断定する。しかし、女性に対する期待が大きいだけ女性に対する見方は、きびしい。「専門職としては、優秀であるが、まだ全体的な把握ができていない」

(Qさん)。「どうしてもマクロな見方ができない……個別にみていくと非常に真面目でちみつで……しかし全体のバランスを考えてっていうのは」(Rさん)。女性の部下を教育し伸ばしていこうとする気持ちは強いが、しかし、仕事へののめりこみの強さを部下に押し付けようとするために育てるというよりは、自分中心になってしまう恐れもある。(Pさん)

このグループの部下の掌握は、なかなかのものがある。「人には、リズムがある。そのリズムをいち早く読み取って、それにあわせて指示する。口先のお世辞は言わない」(Qさん)。「年齢が十分に離れているときは、余り気にすることはありません。自分の年と近いときには、女性の場合には、反発みたくないものがあったとしても、実際の仕事を通して、話あっていけます。ただ男性の場合には、リベラルな人でも抵抗が強い。反発も根が深い。表面的にどうということがなくとも、修復は、困難。だから敬意を払うような立てるような」

(Rさん)。男性、女性の特徴を冷静に把握し部下を使いこなしてバリバリ仕事を進めている。

つぎに、経営者の中枢にある役員についてのべる。このグループは、同僚の役員に対し

て全くライバル意識をもたない。それは、N02の地位を確保しているからであろう。パートナー型の内、女房型役員とそうでない役員との間に差があるようだ。女房型役員の女性社員に対する態度はやや厳しい。たとえば、「未経験者は採らない。女性は、勤続4-5年でやめてしまう。ガッツがない。結婚してもずーとと言う人に会いたいがなかなか。仕事に対する意識は、女性の方が低い。クリエイティブな仕事は素養が必要。普段の勉強。そういったものが女性には、圧倒的に駄目。能力的にも、男性と比べて限界があるんじゃないか」(Gさん)とか、あるいは、「結婚してもやめなくてもよいが、しかし子供ができたらやめなさいといひます。育児が終わって働きたかったらきてもよいのですが、パートとして優遇しましょう」(Dさん)という女性の働き方について伝統的な考え方を示す役員もいる。能力のある女性社員にであえないか、あるいは、女性社員を積極的に活用していこうとしない企業が多い。

これにたいし、対等型役員では、女性社員に対する態度は大きく異なる。女性を積極的に戦力として活用しようという方向性が明確である。Iさんは、店長ポストに女性を積極的に配置している。また、Bさんについては、既に紹介したように、自己のポストに女性を抜擢している。また、Jさんは、「うちは、腰掛けのつもりで入ってきても、絶対コピー、お茶くみなどはさせない。なんでもやらせませす。そのうち、おもしろくなっちゃう。女性の方がよく働きます。」とのべているように積極的に女性に責任のある仕事をあたえている。これに対して女性社員が前向きに応えている。Bさんも男性社員と比較してこう語る。「男性の部下の方が、大変である。女性は、かわいがれば働く。男性は、ソロバンがあわないと働かない。ボスシップを、女が男に使っては駄目だ。小さな事で傷つく。相手を信頼し相手を立てることが大事です。嘗められないよ

うにするのは実力。」

女性の働く環境づくりによって女性の能力をひきだそうとするのは、Kさんのばあいも同様である。女性社長以下正社員33名中女性25名。パート120名中90名女性。女性中心の社員構成である。少数の男性の社員は、深夜業務用である。ここでも、「男性は、2-3年経つと反発してくる。女性もあるがそれほどでもない。男性の管理職者にくらべて辛抱づよくならなければならない。特に男性を使う場合男性が経験を積んでくると、反発とか自分のやり方を主張する。これを受け入れなければならない。受け入れないと、女であることからくるあつれきが生ずる。私が男性ならばバーンバーンと言ですむのと思う。命令調でやって失敗した事もある。特に相手が男性であるとそうなる。ソフトな対応をこころがけている。」

表-5 女性役員における人間関係能力

	部下の 掌握	女性部下 の活用	権限の 委譲
管理職者的役員 管理職者型	-	-	-
スペシャリスト型	?	+	?
経営の中核にある役員 パートナー型	+	-	?
対等型	++	++	+

このように、女性を積極的に活用している企業では、逆に男性社員の管理に頭を悩ませているようだ。

以上役員の間人間関係を管理職者的役員、経営の中核にある役員とに基づいて分析した。要約を表-5に示す。管理職者型は、部下の掌握、女性部下の活用、権限の委譲のどの局面でも劣っている。これに対してスペシャリスト型は、女性部下の活用に優れる。これに対し、パートナー型は、部下の掌握に優れているが、女性部下の活用に劣る。対等型は、もっとも優れており、部下の掌握、女性部下

の活用に特に特徴がみられたし、さらに、権限の委譲も行っている。このように、役員タイプによって、部下にたいする人間関係の形が、異なっていることがわかる。この背景には、もちろん個々人の人間関係能力の違いがあるにしろ、それ以上に、女性役員自身が、企業経営のなかでどの様な地位を占め、どの様な働きをし、どの程度の権限を持っているのかと関係している。

## 6. まとめ

最後にこれら女性役員は、女性であることをどの様にとらえているのか。女性であることによって仕事上どの様なメリットがあったのか。女性であることが仕事を進める上でどの様な障害をあたえたのかを述べ、女性役員というものがどのようなものなのかを分析する。

結論的には、女であることによって得をしたというケースは、少ない。得をしたと考えるのは、年齢的に若い世代に多く見られる。しかし、女性であることによるメリットというのは、たかがしれたものである。女性であることによって、男性の注目を集め易く名前を憶えてくれるとか、営業活動を行うときに相手会社のトップも女性である事の気易さで会ってくれる(Nさん、Rさん、Sさん)。しかし、女性としての有利さは、そこまでであって、実際の営業活動においては、メリットがないというのが共通した意見である。Rさんの所属する会社は、彼女のもつ女性のこの有利さを利用し企画の売り込みに彼女を使うが、実際の営業活動には男性役員を当たらせる。

また、「何か言うときにソフトに受け止めてもらえるのがよい。男性同士だと意地になってしまうときでも女性だとうまくいく。」「社内の緩衝材になる。」など、社内的に、女性のもつソフトさを評価するものもある。

女性であって得をしたことという問いにた

いして、Pさんは、「うちの社長は、男としての仕事をしてきたし、私は、女としての仕事をしてきた………」と答える。たしかに彼女のこの会社での仕事は、彼女のもつ女性性をフルに発揮したものであった。だから、彼女にとって女性であったことが損とか得とか言う次元と異なっているのであろう。しかし大多数の役員は、女性であることによって損をしたとこたえる。その内容は、やはり外部の人間との間で引き起こされたものが多い。Aさんの場合は、深刻である。コンサルティングに出向いた先で、「女なんかこないでくれよってことおっしゃる会社が一杯あるのね。ああそうですかってそういう時は、黙ってかえってくるのね………」しかし現在では、「女性もこのぐらいの年になるとかえって向こうから好感をもって迎えられるのね」という。

また、海外ツアーの添乗員として空港で客と初めて会うと「何だ女か」という声が聞こえてくる。しかし帰るときには、「最初はね女かと思って非常に心細くてなんと心許ないと思ったけど、よかったよ………」といってくる。

Iさんは、「相手は、専務がくると言うことで構えている訳ですよ。そこへ私が入って行くと、何だ女かという表情がさっと相手の顔に表れていくのね。また、電話に私が出るでしょやっぱりマネージャーお願いしますとくる。」

外部の人と交渉を持たねばならないとき、顔を覚えてくれるという利点とは逆に、女性で役員であるということがなかなか相手に理解されずに引き起こされる不快な状況は、多い。「“ご用件を承ります。”というふうに話しても、向こうは総務部長ということを信じてくれないんですねひどく軽くあしらわれる」とか、同伴した男性部下にたいしてだけ相手が話しかけるとか、あるいは、銀行の営業員が失礼な対応をするとかというのは、ひどく日常的なことであるらしい。

このように、社外での不快な経験ともうひとつは、社内での差別が存在する。

「何かすると女のくせにとか女だてらにと思われるし、だからと言ってそうしなければビジネスにならない。柔らかくいって締めるところは、締めると言う風になるまでに本当に苦労しましたね。」(Iさん)という。

「(社内では、)内心は思っている人もいるんでしょけれども、おもてだっていう人は、………」(Lさん)と陰に陽に女性だからという目にさらされている。

Aさんは、男性と女性と同じ仕事をしていて、「男が失敗すると“まあ人間には、間違いがあるよ”、“今度気を付けてくれよ”ですむ。しかし、同じ仕事で女が失敗すると“だから女は、駄目なんだよ””といわれる。これが悔しくて言わせないようにするために男性の3倍もの努力をしたという。

また、トップの持つ女性役員に対する女性らしさの期待というのが負担となるケースもある。Hさんは、女性として損したこととして、「たくさんありますよね。本当に精いっぱい今の仕事をするんだったら男に生まれればもっとよかったですよ」と思ったことが随分ありましたよ。社長とか他の役員は、“やっぱり女性と言うのは、花まで行かなくても葉っぱぐらいの存在であって欲しい………”というのでそうしたいと思ってはいるが難しいし、このことが非常に不公平だと痛感しました。男の人と同じような激しきでぶつかり合うことがあるんですよ……。外見は、女性ですし、はしたなくならないでこれをやることは、非常に辛い所でしたね。………」という。

男性には、要求されず女性に対してのみ要求される女性性。Pさんの場合のようにそのことを意識せずに済ませるならば自然な事であっても一度意識されるならば、重い足かせとなる。しかも、それが、好意からでているときには、おおきな不満につながる。Cさんも、職場における女性という点で「社内の人も、

自分の事を、外見は、女性だが中身は、男性とみていてくれる。」ことに感謝しているような口ぶりである。

男のように働くことが要求されると同時に女のように振舞うことも同時に要求される。Qさんは、「男性社会と言うことを分かって行動しないと旨くいかない。自分一人で突っ張ってみても旨くいかない。」と指摘する。このように見てくると女性であるから得をするというのは、かなり限定された状況にすぎない。大多数の役員は、社外での不快な経験を持つ。とくに年輩の役員に多く見られる。男性社会で女性が働くことがめづらしかったころには、不快な経験をする機会が多かったのであろう。しかし、最近になって女性の進出が著しくなり、社外での不快な経験は少なくなっていると思われる。

しかし、社内的には女性であることによって男性に比べ損をする機会はまだまだ多い。とくに、社内昇進型役員の場合は、社内で仕事を進める上で自分が「女性」であることと、周りが「男性社会」であることとの調整が仕事を効率的に進めるために重要であるという現実があるようだ。

以上いくつかのポイントに絞って女性役員の特徴をのべてきた。簡単に要約し、まとめとする。

女性役員の就任のプロセスからみると入社から現職就任までの年数は短い。そこに、中小企業の女性役員の特徴の一つがある。その理由は、創業者の親族が6例、この内の5例までが夫が社長であること、また、共同創業も5例と、会社設立と同時に役員に就任するケースが多いことによる。また、内部昇進型は19ケース中8ケースである。興味深いことにこれらの8ケースのうち5ケースは、短期昇進型である。実力のある女性は、短期に役員になれる可能性があるといえる。逆に長期勤続昇進型は3名と少ない。中小企業に入社

して、長期に勤めあげて役員を目指すという道筋は狭いようである。このように、女性役員就任のプロセスに、中小企業の特徴があらわれているといえそうである。

また、同じ役員と言っても、19ケースのひとつひとつに大きな差がみられる。まとめてみると経営の中枢にいる役員と、管理職者的役員とに大別出来る。就任の契機が親族関係や、共同創業であるものは、経営の中枢にあるタイプに多く、内部昇進型は、管理職者的役員におおくみられる。役員への就任の仕方が働き方にも強い影響を持つ。また、経営の中枢にいる役員でも、実質的に社長の仕事をするものから、完全に女房型ともいべきものまで多様であるし、管理職者型役員についても多様である。このことは、当然のことであるが、仕事の中身にまで、大きく影響を与えているし、そこで、発揮される能力にも影響を与えるようである。管理職者型は、部下の掌握、女性部下の活用、権限の委譲のどの局面でも劣っている。これに対し管理職者型のなかのスペシャリスト型は、女性部下の活用に優れる。これに対し、パートナー型は、部下の掌握には優れているが、女性部下の活用に劣る。対等型は、もっとも優れており、部下の掌握、女性部下の活用に特徴がみられ、部下への権限の委譲も行っている。このように、役員のタイプによって、部下にたいする人間関係の形が異なっている。この背景には、もちろん個々人の人間関係能力の違いがあるにしろ、それ以上に、女性役員自身が、企業経営のなかでどの様な地位を占め、どの様な働きをし、どの程度の権限を持っているのかと関係しているようである。

社長と管理職者の間に存在する役員は、いろいろな点で、管理職者のグループと、社長グループの中間に位置するといっていよう。管理職でもなく社長ポストでもない役員独自性を求めるとしたならば、役員としての働き方の多様性にあるだろう。とりわけ、

彼女自身が仕事を通して作り上げるその役員ポストの権限は、彼女自身の力、社長との力関係、社長の庇護など多様な要因で決定されている。社長ポストは、社長自身の力量によってその力が規定されるのに対して、役員ポストは、それだけ緊張感にとんだポストである。だから、役員としての権限の源がどこにあるのかによって、逆に役員自身の仕事の仕方、会社での地位、人間関係、仕事観まで大きく制約されていると言えよう。

本研究は、目的のところでも述べたように、中小企業における女性役員の地位形成の多様なケースを事例研究的に分析し、その中から、役員ポストという上位の地位形成の可能性をさぐろうとするものである。ここに挙げられたケースは、それ自身としては統計的に意味を持たないと考えておいた方がいいだろう。あくまでも、事例として、我々の目に触れたものにすぎないのである。まだまだ、多様な事例が存在するであろう。そのためには、サンプリングにおいて多大な困難をとまなうであろうが、よりマクロな調査が必要とされるであろう。また、比較研究という意味で、中小企業における男性役員の地位形成の分析も今後必要であろう。

### 参考文献

中小企業経営の実態調査、PHP 研究所、1981年

S56年度女子労働者の雇用管理に関する調査、労働省婦人少年局、婦人労働資料 NO.89、1982年

東京の婦人労働事情 東京都労働経済局 昭和56年度、1982年

婦人の管理・監督職に関する調査、地位形成の条件、愛知県婦人労働サービスセンター婦人労働資料 No. 10、1982年

女性管理職者の会社観・仕事観、就職情報センター、1983年

女性管理職者の意識調査、日本リクルート、1985年

中小企業白書 昭和61年度版 中小企業庁編、1986年

中村秀一郎、挑戦する中小企業、岩波書店、1985年

原ひろ子、青木孝子、岩男寿美子、織田由紀子、佐藤洋子、菅原真理子、南千恵、村松安子。女性と職業に関する予備的研究 トヨタ財団助成研究報告書 1982年

原ひろ子、青木孝子、岩男寿美子、織田由紀子、佐藤洋子、菅原真理子、南千恵、村松安子。中小企業における「女性経営者」の成長歴・生活・経営観組織研究 No.9 慶応義塾大学産業研究所社会心理学研究モノグラフ

原ひろ子、岩男寿美子、村松安子、青木孝子、佐藤洋子、織田由紀子、菅原真理子、南千恵、広中和歌子、川上善郎、齋藤真理、茂呂田七穂、武藤敦子。女性と職業に関する研究 トヨタ財団助成研究報告書 1984年

若林満、富安玲子、湯川隆子 民間企業における女性管理・監督職のキャリア形成パターンに関する研究、名古屋大学教育学部紀要、P177-205、30巻、1983年

注1 中小企業の定義は、中小企業基本法にもとづくものもちいる。即ち以下の通りである。

製造業等は、従業員300人以下か資本金1億円以下の企業

卸売業は、従業員100人以下か資本金3000万円以下の企業

小売業は、従業員 50人以下か資本金1000万円以下の企業

注2 付表-1に、従業員上の地位別産業別の中小企業従業者数を示す。注1の定義にもとづき、事業書統計より作成。

注3 付表-2に、従業員規模別、資本金別の会社企業数を示す。

注4 付表-3に、産業、規模、勤続年数別の女



性管理職者数を示す。また、リクルートの女子社員の雇用に関する調査によると、正社員に対する役職者の割合は、女子の場合2.3%（大企業2.2%中小企業3.1%）男子の場合25.8%（大企業24.8%、中小企業32.7%）と大きな差が存在する。

注5 本研究に用いたデータは、国際女性学会の「女性としごと」にかんするグループのデータである。トヨタ財団の助成を受けて、1980年10月から1981年12月にかけて、中小企業の女性経営参画者を対象に42名が調査された。結果は、「女性と職業に関する予備的研究」にまとめられている。上記研究の結果をふまえ、1982年3月から1983年9月にかけて、女性社長(13名)、女性管理職者(40名)、男性管理職者(10名)が調査された。この結果は、「女性と職業に関する研究」としてまとめられている。これらの対象者のうち、原則として、30歳以上55歳以下を対象とし、職位に基づき3つのグループに分類した。本研究は、それらのうちの役員グループについて、分析を行ったものである。

上記2つの研究に於て、調査対象者の選定

は、困難を極めた。中小企業を対象とするため、女性の管理職者、役員、社長といった名簿は皆無であり、どのようにして、対象者を見つけ出すのかがもっとも困難な作業であった。実際には、会社職員録—非上場会社版（ダイヤモンド社）、新聞雑誌記事、銀行や研究会メンバーの知人の紹介、調査対象者の紹介などによって調査対象者を選定した。管理職者の場合には、55%が研究会の知人の紹介であった。

注6 主要な調査項目は、管理職者・役員に関しては、対象企業の基本属性、個人の基本属性、入社経緯、職業経歴と昇進、女性従業員について、男性社長観、女性と職業観、中小企業と女性等である。また、女性社長に関しては、対象企業の基本属性、個人の基本属性、社長就任の経緯、経営の理念目的、女性従業員の処遇、女性社長観、女性と職業観、中小企業と女性等である。

注7 入社後現職就任までの年数を付表-4に示す。社長がもっとも短く、ついで役員、管理職者が就任までの年数は長い。

付表-1 中小企業従事者数(従業上の地位、産業別)

			内中小企業		対総数 比率
	実数	構成	実数	構成比	
従業者総数 *a	45961	100%	37957	100%	82.6%
従業上の地位					
個人業主	4110	8.9	4109	10.8	100.0
家族従業者	2981	6.5	2980	7.9	100.0
有給役員	3193	6.9	3089	8.1	96.7
雇用者	35676	77.6	27778	73.2	77.9
うち常雇	32304	70.3	24839	65.4	76.9
臨時日雇	3372	7.3	2939	7.7	87.2
産業別 *b		100%		100%	
建設業	4949	10.8	4714	12.4	95.3
製造業	12863	28.0	9552	25.2	74.3
卸売小売業	14850	32.3	13498	35.6	90.9
金融保険業	1691	3.7	1453	3.8	85.9
不動産業	625	1.4	610	1.6	97.6
運輸通信業	2347	5.1	2083	5.5	88.8
サービス業	8059	17.5	5580	14.7	69.2

資料出所：S56年事業所統計より作成

\*a 民営事業所の従業者

\*b 主要産業のみ

(単位千人)

付表-2 会社企業数および構成比  
(従業員規模、資本金別)

	実数	構成比
民営事業所総数	6291	100.0%
個人事業所数	4182	66.5
法人事業所数	2074	33.0
うち会社事業所数	1842	29.3
うち会社企業数	1187	18.9
会社企業数のうち 従業員規模	1187	100.0%
1～4人	548	46.2
5～29人	505	42.6
30～99人	100	8.5
100～299人	25	2.1
300人以上	9	0.8
資本金		100.0%
100万円未満	185	15.6
100～1000万円未満	776	65.4
1000～3000万円未満	154	13.0
3000～1億円未満	56	4.8
1億円以上	15	1.3

(単位千人)

資料出所：S56年事業所統計より作成

付表-3 女性管理職者数(産業, 規模, 勤続年数別)

	労働者	うち 管理職	10年 未満	10~20 年未満	20年 以上
有業者総数	40051	309	64	91	154
産業別					
建設業	1083	9	1	3	5
製造業	12006	73	14	18	41
卸売小売業	6922	58	13	27	18
金融保険	10292	13	4	3	6
運輸通信業	2376	54	1	4	49
サービス業	7372	102	31	36	35
従業員規模					
300人以上	26430	104	6	20	78-
30~299人	13621	205	58	71	76

資料出所：昭和57年「東京の婦人労働事情」東京都労働経済局

(注) 常用労働者30人以上を雇用している1500社についておこない、集計企業は799社である。

付表-4 役職別, 現職就任までの勤続年数

	現職就任までの勤続年数					
	0 年	1 ~ 5 年	6 ~ 10 年	11 ~ 15 年	16 年 以上	平 均
全 体	30	11	14	3	10	5.8
社 長	16	0	4	0	2	3.3
役 員	8	3	5	0	3	5.6
管 理 職	4	8	5	3	5	8.2