

CSR型経営戦略における女性的視点の意義

潜 道 文 子

The Significance of Feminine View in CSR-based Corporate Strategy

Ayako SENDO

Summary

Recently, corporations become expected to act in a way according to CSR (Corporate Social Responsibility). However, in order to do this, corporations need to balance requirement from various stakeholders in a way to achieve synergetic progress of corporation and society in large, at highest level as possible.

In a traditional masculine-oriented leadership-based decision making and corporate strategy building model, the value exists that is competitive, with ultimate respect to profit, and order oriented; this particular value set, may have caused problem regarding legal and ethical compliance leading to CSR and more emphasis on compliance in corporate management.

On the other hand, as the interview to female managers to be reported in this paper, female leadership tends to bring values such as more empathy to others, cooperation, respect of individual character of subordinates, and understanding of sense of ordinary life; female managers seem to excel in coordinating team, rather than managing in a traditional way, with more emphasis with individual sympathy with staff at personal level. More involvement of female managers into CSR-based corporate strategy would bring complementary contribution to building a better balanced corporate management in the future.

I 問題意識

これまで、日本では「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR)」というと、環境対策、製品の品質や安全性、情報公開や法令遵守など、果さなければならない「責任」

として企業に迫る領域や、メセナ活動、フィランソロピー活動など社会やコミュニティに対する自発的支援活動の領域などが中心に取り上げられてきた。しかし、近年、「持続可能な発展」(Sustainable Development)を重視するグローバルな潮流の影響や株主という特定のステイクホルダーの増大するパワーへの抑制力の必要性が叫ばれ、さらには、深刻な企業倫理問題を有する不祥事が多発する等の状況から、企業は、CSRを企業経営の根本的姿勢や戦略策定の視点に組み込み、社会において、より広範な役割を果たしていくことが期待されるようになってきている。つまり、企業は、従来の勝利至上主義型戦略や欧米の株主利益重視による短期的視点での利益獲得活動などを見直す必要に迫られているといえる。

また、CSRに関する国際行動基準の策定も活発化しており、1976年には、OECDの多国国籍企業ガイドライン(OECD Multinational Enterprise Guidelines)、1994年には、国際的経営者ネットワークである「コー円卓会議」(CRT:Caux Round Table)の企業行動指針、2000年には、コフィー・アナン国際連合事務総長が企業に責任ある企業市民として活動することを求め提唱した、企業行動原則「国連グローバル・コンパクト」(United Nations Global Compact)やサステナブル報告書のガイドラインを提供するNGOのGRI(Global Reporting Initiative)によるガイドライン(Sustainability Reporting Guidelines)(第1版)がそれぞれ発行されている。

このような国際的な規格が策定されるなか、各国の標準化機関や民間ベースの規格等も検討・作成されている。たとえば、1997年に、米国のCSR評価機関であるSAI(Social Accountability International)が、国際的な労働市場での基本的な労働者の人権の保護に関する規範を定めた「SA8000」(Social Accountability 8000)を発行している。また、1999年には、英国のNPOである社会倫理説明責任研究所(Institute of Social and Ethical Accountability)によって、ステイクホルダーへのアカウンタビリティ(説明責任)を果たし、さらにその取り組みを向上させることを目的とした一連の原則・基準・指針の「AA1000」(AccountAbility 1000)が発行されている。

このような潮流のなか、今後、CSRが企業評価の基準としてとらえられていくなら、それは単なる企業の理念的目標にとどまらず、融資、取引、調達などの条件の1つに入ってくることになり、企業は戦略的にCSRに取り組んでいかなければならなくなる(谷本, p.3)。

実際、日本においても、企業がCSRを重視する傾向がみられる。例えば、環境庁が東京、大阪及び名古屋の各証券取引所1部及び2部上場企業、及び従業員500人以上の非上場企業等を対象に実施している「環境にやさしい企業行動調査」の平成16年度調査結果によれば、環境報告書を作成している企業が31.7%で、前年比で5.1%増加しており、環境会計導入企業は28.2%であり、前年比で4.6ポイント増加している。また、CSRについても49.7%の企業が「意識した企業経営を行っている」という回答があり、「実施に向けて現在検討している」と回答した企業も35.5%であることから、企業がCSRに対して高い関心を示していることがわかる¹⁾。

他方、多様に変化する社会において、「多様な人材を活かす戦略」としてダイバーシティ・マネジメントの必要性が叫ばれているが、男女間での労働における差別に関する問題は、CSRの視点からしても大きなテーマである。日本の場合、フルタイムで就職した後、20歳代の後半に結婚・出産や子育てで初職を去る人が多く、その後、子育てが一段落し、再度、働く女性

が増加するため、M字型就職形態になっている（金谷，p.100）。このような就労形態が存在する背景には、出産・子育て、さらには家事労働などと仕事の両立を図るためのサポート制度が不十分であることや女性労働者の業績評価に関する問題などがあると考えられる。また、賃金、職務経験・コース、職種、昇進、教育訓練の機会等における男女間の格差も存在する。これらは、雇用の平等、マイノリティとしての女性の登用、従業員の働きやすい環境の整備などのC S Rの視点からも配慮されるべきものである。

さらに、男女雇用機会均等法が施行されて20年経つ今日、女性の管理職への登用率は未だ低い。厚生労働省の「平成15年度女性雇用管理基本調査」によると、以下のような状況である。

- 係長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合：5.8%（平成12年度5.1%）
 - ・ 部長相当職：1.8%（同1.6%）
 - ・ 課長相当職：3.0%（同2.6%）
 - ・ 係長相当職：8.2%（同7.7%）
- 係長相当職以上の女性管理職を有する企業割合：62.5%（平成12年度62.0%）
 - ・ 部長相当職：6.7%（同7.4%）
 - ・ 課長相当職：20.2%（同19.0%）
 - ・ 係長相当職：32.0%（同31.2%）

しだいに割合が上昇しているといえるが、未だ男女間の格差は大きい。この事実は、企業の意味決定において女性の考えや意見が反映されにくい傾向を示しているといえよう。

今日、C S Rを基盤とした経営が標榜される状況のなかで、経済的パフォーマンスを向上させつつ、ステイクホルダーに支持され、支援される組織となるためには、企業は、積極的に、これまでとは異なる価値観や視点を導入していく必要がある。もし、C S R経営に求められる視点や能力が、女性の有する特質や能力に関係しているとすると、「男性的視点」に加えて、従来、マイノリティの視点であった「女性的視点」も組み入れた新しい価値観の上にしたった経営戦略が企業の競争優位を確立するための源泉となる可能性がある。

しかし、「女性的視点」や「女性的価値観」は、これまで十分に評価されずに、「男性的視点」優位という偏った状況が存在してきた。この状況を是正し、女性的視点の優れた特質が十分に企業のなかで機能するようにするためには、企業は、まず、企業における女性的視点の特質を理解し、適正な評価を与える必要がある。

II 本研究の視点および先行研究の検討

1. 本研究の視点

本稿では、上記のような問題意識から、まず、C S R型経営戦略の推進に必要とされる新たな視点を考察し、次に、女性的視点を企業経営に反映させることができる可能性がより高いと考えられる管理職の女性たちへのインタビュー調査結果をもとに、女性型リーダーシップスタイルと男性型リーダーシップスタイルにおける差異について分析することによって、女性的視点や女性特有の能力の特徴を明らかにする。さらに、その結果から、C S Rに配慮した企業経営実施に際して、女性的視点及び女性型リーダーシップが果たす役割について検討する。

ここで、女性型リーダーシップスタイルというのは、女性管理職が男性管理職に比べて発揮する程度が強いリーダーシップスタイルを指している。したがって、女性型リーダーシップの内容は、女性だけに限られた特性ではなく、男性にも存在しえる特性である。

2. 先行研究－男性型リーダーシップスタイルと女性型リーダーシップスタイルの特徴

女性型リーダーシップについては、マリリン・ローデン (Loden, Marilyn) が、フェミニン・リーダーシップ (Feminine Leadership) として紹介している。ローデンは、女性的リーダーシップと男性的リーダーシップによる管理スタイルには相違点があるということ、そして、女性管理職が男性管理職と全く同じように行動した場合と比べ、異なる管理方式が共存し、互いに補完しあう場合において、経営効率をより向上させることが可能となることを述べている (ローデン, p.19)。また、ローデンは、男性的リーダーシップ方式、女性的リーダーシップ方式の特徴をそれぞれ以下のようにまとめている (ローデン, pp.40-44, pp.86-88)。

図表1 男性的リーダーシップ方式および女性的リーダーシップ方式の特徴

	男性的リーダーシップ方式	女性的リーダーシップ方式
仕事のやり方	競争, 主張的・攻撃的行動	皆が勝者となるような解決方法重視, 短期的で個人的な昇進に対して消極的
経営管理方式	権威主義的, 厳格な上下関係	協力的
組織構造	階層制	チーム
根本目的	勝利	高品質のアウトプット
問題解決方法	理性的	本能的ならびに合理的
主な特徴	高度な管理, 戦略的, 非感情的, 分析的, 競争スポーツの精神	最小限のコントロール, 感情移入方式, 共同作業, 高度な行動基準, 組織の長期的安寧の向上志向

(出所:マリリン・ローデン著, 山崎武也訳『フェミニン・リーダーシップ』日本能率協会, 1987, p.44, pp.87, 88のリストを一部修正・加筆)

また、ローデンは、アメリカ企業においては、従来の男性的リーダーシップ方式にすぐには適応できない多くの女性たちが有するリーダーシップ能力が存在し、それが組織内で十分に活用されてこなかったという問題があることを指摘している (ローデン, p.32)。さらに、その問題を解決するためには、男女のリーダーシップスタイルにおける違いをはっきりと認識する以外に方法がないと述べている (ローデン, p.34)。

キャロル・ギリガン (Gilligan, Carol) は、『もうひとつの声』において、女性の道徳的判断が、従来の男性中心主義の道徳の発達理論の枠組みでははかれない異なるファクターが基本となっており、従来の発達モデルとは異なる「もうひとつのモデル」が存在することを指摘しているが、ギリガンは、女性のジェンダー的特徴について以下のような要素をあげている。

- ①「共感」能力, 「他人を思いやる」能力
- ②関係性重視
- ③争いを解決するための規則確立より人間関係の継続優先
- ④規則に対して、より実際的な態度 (盲目的に既存の規則を守るのではなく、より適切に問題

解決をするためには、好んで例外や新しい制度を確立する)

⑤前後関係を考えた物語的な考え方，文脈的な判断

これらの特徴を前述のローデンの女性的リーダーシップ方式の特徴と比較すると、①は、ローデンのいう女性的リーダーシップ方式の特徴における「感情移入方式」に通じる特徴であり、多様性を受容し、自分の判断に他人の視点を組み込む資質を有していることを示している。

②については、ローデンの「個人的成功よりも皆が勝者となるような解決方法」を模索する傾向や、「協力」を重視する管理方式、「チーム」を中心とする組織構造、「共同作業」の重視などと関係がある。

③については、②と同様なローデンの女性的リーダーシップの特徴に対応するものといえる。また、ローデンの男性的リーダーシップの特徴には「競争スポーツの精神」があるが、男性は、競争の中でもめごとが起きたときにそれを解決するために、ルールに規定されるスポーツの場合のように、規則を確立していくが、女性は、めごと自体を避け、既存の人間関係を継続させる方法を考える傾向がある（ギリガン，p.11）。

④については、男性の場合、ローデンの「高度な管理」や「厳格な上下関係」という特徴が示すように、既存のルールに従うことが当然であり、状況によって自発的に自分たちで新たなルールを確立していくという革新性が抑制される特性が存在しているが、女性の場合、共感能力に優れ、かつ合理的な問題解決方法を選択する傾向もあるため、状況によって既存の制度が合わないと判断した場合、積極的に新しい制度を確立したり、例外的な措置をとったりする傾向がある。また、根本目的が、社内外の競争などでの「勝利」ではなく、「高品質のアウトプット」であるため、上司の意向や既存の枠組みから外れ、多少、昇進などへの影響があるとしても納得できる成果をおさめる方向で意思決定を行ったり行動をとったりすることがあるといえる。

⑤に関連しては、④とも関係があるが、たとえば、様々なステイクホルダーの利害が衝突する状況においては、男性が得意とする形式的で抽象的な考え方をする能力よりも女性の文脈的な考え方をする能力の方が適切な意思決定を生み出す可能性が高い場合があると考えられる。

その他、Judy B. Rosenerは、女性型リーダーシップを相互作用型リーダーシップ（interactive leadership）とよび、参加を奨励し、パワーや情報の共有を促進することによって、部下をやる気にさせるという女性のリーダーの特質を指摘している。

3. 先行研究—CSRと女性型リーダーシップの関係

CSRと女性的視点や女性型リーダーシップとの関係についての既存研究は少ないが、金谷千慧子は、「女性とCSR」『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』において、日本では、男性と女性とでは職種が異なることや、女性の場合、勤続年数が短いことなどから、男女間で昇進・昇格に差がつき（金谷，pp.106, 107），また、女性が活用されない組織では、男性の女性に対する偏見や差別が生まれ、やがてセクハラなどの温床になり、さらには、女性に対する先入観が組織の構造の中に組み込まれて企業風土の一部になってしまうことを指摘している（金谷，p.108）。加えて、今、求められているのは、横並びの個性をもった社員によるビジネスのボーダレス時代に対応できるリーダーであり、感情表現や問題解決の際の直観力、個

人的かかわりを重視する女性的リーダーシップは、このような状況において有効であると述べている(金谷, p.116)。

4. 先行研究—女性の管理職への登用と企業業績との関係

積極的に女性を管理職に登用している企業が、CSRの経済的側面、つまり、企業の経済的パフォーマンスにどのような影響を与えるか、というテーマも重要な観点である。21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成16年3月)によれば、質の基幹化を表す課長の女性比率及び過去5年間の女性管理職の増減と成長性指標と総合経営判断指標との間には、概ね密接な関係がみられる³⁾。(図表2)

また、経済産業省男女共同参画研究会「女性の活動と企業業績」(平成15年6月)によると、女性の管理職比率が高い企業は、利益率と正の相関関係があるという調査結果がでている⁴⁾。(図表3)

図表2 女性社員の基幹化と経営パフォーマンスとの関係

			総数	総合経営判断指標							成長性指標	収益性指標
				競争相手に対しての実績の状況								
				良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い	不明	得点化		
合計			455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
量的基幹化の程度	女性比率	10%未満	101	4.0	15.8	36.6	19.8	21.8	2.0	2.60	90.9	92.6
		10%以上20%未満	169	5.9	14.8	33.1	27.8	15.4	3.0	2.67	101.4	197.3
		20%以上30%未満	95	12.6	18.9	36.8	18.9	8.4	4.2	3.09	125.6	151.5
		30%以上	85	10.6	24.7	31.8	21.2	4.7	7.1	3.16	127.9	152.6
質的基幹化の程度	女性が占める比率「課長」	0%	218	5.0	17.4	33.5	24.8	16.1	3.2	2.70	100.8	164.8
		0%超1%未満	75	5.3	17.3	45.3	20.0	9.3	2.7	2.89	97.4	110.9
		1%以上3%未満	65	9.2	15.4	35.4	23.1	13.8	3.1	2.83	117.7	163.5
		3%以上	78	16.7	21.8	24.4	21.8	9.0	6.4	3.16	135.3	165.6
	女性の管理職の比率の増減	大幅に増えた	28	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1	7.1	3.46	173.7	289.8
		やや増えた	133	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	4.6	2.94	110.3	144.1
		現状維持	240	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	3.5	2.71	102.6	161.7
		やや減った	22	—	20.0	40.0	25.0	15.0	—	2.64	93.1	66.5
	減った	6	—	16.7	—	50.0	33.3	—	2.00	83.5	67.3	

注1：5年前の売上高を100とした場合の売上高

注2：5年前の営業利益を100とした場合の現在の営業利益

注3：得点化=良い×5+やや良い×4+ほぼ同じレベル×3+やや悪い×2+悪い×1を(総数-不明)で除した値
(出所：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成16年3月))

図表3 女性比率と利益率の関係

		女性比率	
		女性比率と正の相関	女性比率と無相関
利益率	利益率と正の相関	男女勤続年数格差が小さい 再雇用制度あり 女性管理職比率高い 男女平均勤続年数短い	
	利益率と無相関	総合職採用に占める女性割合高い 法定以上育休制度あり 残業時間短い フレックス・タイム制度がない 女性の転勤の可能性なし	昇進均等度高い 育休取得率高い 既婚率高い コース別人事制度あり

(出所：経済産業省男女共同参画研究会「女性の活動と企業業績」, p.22, 平成15年6月)

女性の管理職比率が高い企業において、利益率が高くなる理由として女性型リーダーシップが十分に発揮され、効率的管理が行われていることがあげられるかどうかはわからない。しかし、女性管理職がロールモデルとなって、後輩の女性従業員たちのモチベーションを向上させる要因になることは考えられる。また、女性が管理職になるまで、長く働ける環境がその組織に備わっているとすると、それは男性にとっても働きやすい職場となり、組織の業績が向上する可能性はある。さらに、女性管理職比率が高い企業では、企業風土において、男性の女性に対する偏見や差別が少なく、そのため、性別に関係なく個人を遇する均等施策を行ったり、多様な働き方を取り入れたりすることが行われている可能性もある。そのような施策は、女性ばかりでなく、男性にとっても生産性の高い働き方を促進することになる。

III C S R と女性的視点

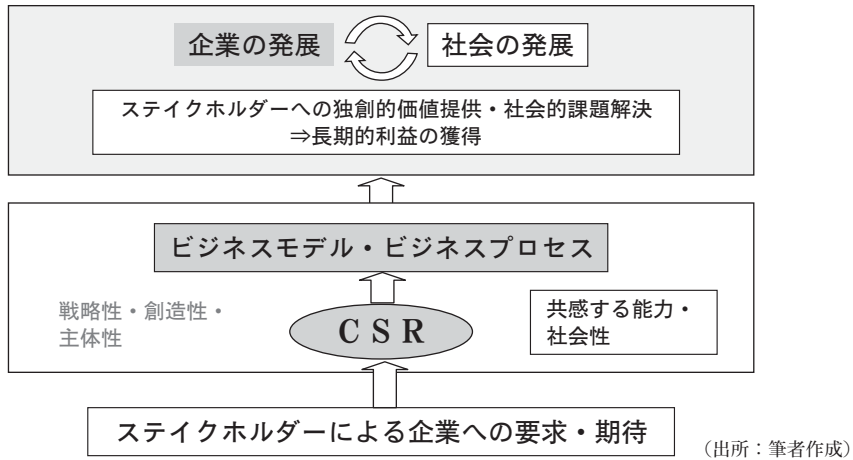
1. 企業における C S R の位置づけ

「企業の社会的責任」の責任範囲は、時代とともに変化する。これまで、日本企業は、高品質の製品やサービスの提供、雇用の創出、税金の納付、メセナ活動などにつとめてきたが、現在は、それだけでは十分な責任を果しているとはいえない。では、どんな責任を果すべきなのかというと、具体的な一つの答えがあるわけではなく、企業やそれぞれの企業の戦略によって異なるものとなる。

現在、企業が求められている C S R とはどのようなものかということについて、経済同友会『日本企業の C S R : 現状と課題—自己評価レポート2003』（2004年1月）では、以下のように述べている。

- 「社会的責任経営」とは、様々なステイクホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方
- C S R は単に社会貢献やコンプライアンスのレベルにとどまらず、事業の中核に位置づけるべき投資であり、将来の競争優位を獲得しようという能動的な挑戦
- 企業の取り組みが規制や仕組みづくりに終始するのではなく、先見性のある創造的な取り組みによって企業の活力を生み、社会に好影響を与えていくような展開になることに期待つまり、C S R は、企業の利益を社会に還元するためにフィランソロピー活動を行うような、企業にとっての長期的利益獲得活動を側面から支援するものだけを意味しているのではなく、また、不祥事を未然に防ぐ取り組みを行うような消極的・受動的なものでもない。それは、直接、利益獲得につながる投資であり、積極的・能動的に取り組むべきものである。また、それは、企業の活動に制限を与えるものではない。したがって、企業の創造性を駆使して、その企業独自の個性ある活動を生み出すようにすべきである。さらに、C S R 経営は、限られたステイクホルダーのニーズを満たすというより、様々なステイクホルダーの声に耳を傾け、彼らのニーズを吸収し、それを事業に結びつけ成功させて、ステイクホルダー、ひいては社会全体を豊かに発展させ、そのことによって、企業もさらに発展し、両者に利益をもたらす経営である。この C S R を企業活動のなかに位置づけると図表 4 のようになる。

図表4 企業におけるCSRの位置づけ



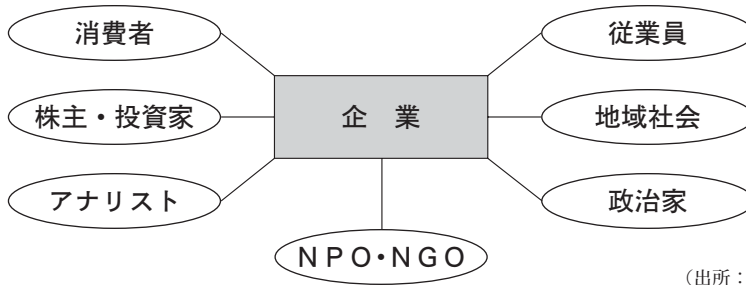
CSRを組み込んだ経営を行うにあたって、企業は、各ステイクホルダーの企業への要求や期待を感知する能力、あるいは、共感する能力が必要である。つまり、社会に存在するステイクホルダーの声を聞き、理解することができる社会性を有していなければならない。また、ステイクホルダーからの要求を反映した責任範囲に対応するCSRを、企業は、ビジネスモデルやビジネスプロセス構築の際に組み込む。そこでは、ステイクホルダーの要求や期待を利益獲得活動に結びつけるためのその企業独特の戦略性や創造性、主体性というものがないといけない。このビジネスモデルやビジネスプロセスにしたがって行われる企業の活動は、ステイクホルダーに対して独創的な価値を提供し、社会の問題を解決する活動となる。それらは、企業にとって、ステイクホルダーからの満足や信頼を獲得し、長期的利益獲得につながる機会を提供することになる。このようなCSRを機軸とした経営がなされることによって、企業は発展し、ステイクホルダーの期待を実現する社会も豊かに発展する。また、発展した社会において、企業は、さらなる発展が可能になる。

2. 企業のステイクホルダーとしての女性

企業がその声を感知しなければならないステイクホルダーの中にも、様々な要求や期待を有する女性たちが存在する。

図表5に示されるように、まず、購入決定者としての女性消費者がいる。彼女たちによる購入の意思決定では、男性とは異なる価値観や視点が反映されることが考えられる。株主や投資家の分野での女性の影響力として、例えば、1990年代後半以降、関心が高まっている、社会的に責任を果している良い企業を選別して投資しようとする社会的責任投資(SRI)の担い手としての女性の数が増加していることがあげられる(金谷, p.117)。また、少子高齢化時代においては、労働者としての女性の役割はより重要なものとなっている。さらに、女性政治家やアナリストは、社会に大きな影響力を与える変革者としての役割が期待される。加えて、地域社会の活動やNPO・NGOの担い手としても、今や女性の力は大きなものとなっているが、このような女性たちの、生活に密着した領域での活動や特性が企業にも大きな影響を与える。

図表5 女性的視点をもつステイクホルダー



(出所：筆者作成)

このような女性的視点をもつステイクホルダーを有する企業は、真に彼女たちの声を聞く姿勢を持ち、そのビジネスプロセスや経営戦略のなかにも女性的視点を組み入れていく必要があるだろう。

3. C S R 型経営戦略と女性型リーダーシップの関係

上述のように、現在、求められているC S Rは、企業の事業の中核に位置づけられるべき投資であるから、それは、企業にとって直接、利益獲得につながる活動を導き出す。しかし、この活動は、企業を取り巻くステイクホルダーのニーズを軽視した利己的で勝利至上主義的な活動とは異なる。

C S R型経営戦略に導かれる活動の実施には、第一に、共感能力や社会性が必要であり、これらの能力は、前述のギリガンの説のように、女性の特質の一部分ということがいえる。また、これまで、続出する不祥事をはじめとする企業倫理に関わる問題の背景には、従来型の男性性の特質が高く評価されたリーダーシップスタイルが、環境、顧客、従業員、取引先などステイクホルダーへの配慮や思いやりや仲間意識などを当然の前提としてこなかったことがある。結局、法律による解決や深刻な倫理問題として企業に大きな打撃を与えることとなった。現在求められているC S R経営は、従来型の対応では実現できない。ローデンは女性的リーダーシップが高度な行動基準を重視することを指摘しているが、そのような意味でも、女性型リーダーシップスタイルの積極的活用が大きな成果をもたらすことになるだろう。

IV 女性型リーダーシップスタイルの特質に関する調査

1. 調査の概要

以上のような女性性に関する理論的分析を実証するため、女性管理職へのインタビュー調査を実施した。調査の概要は以下の通りである。

■ 調査の目的

以下の項目を明らかにすることが目的である。

- ①日本の企業における女性型リーダーシップの存在とその特徴
- ②女性型リーダーシップとC S R経営との関係
- ③女性型リーダーシップ発揮を阻む要因

■ 調査対象

課長相当職以上の女性管理職

■ 調査方法

40代・50代の女性管理職7名へのインタビュー調査

■ 調査期間

2005年8月9日～9月1日

2. 調査項目

調査対象者たちに対して以下の項目に関する質問を行った。

- ・企業側の女性登用文化
- ・男女の管理職間の仕事のやり方の違いに対する認識
- ・男女の管理職間の能力の違いに対する認識
- ・人間関係・ネットワーク構築能力
- ・公正性
- ・倫理性
- ・財務的側面への意識
- ・CSRへの意識
- ・情報の開示・共有度合い
- ・競争的行動への態度
- ・複雑な状況への対応方法
- ・例外や新しい制度への態度
- ・女性のキャリア形成への考え方

3. 調査結果

図表6のように、インタビュー調査のデータを、CSR経営に特に必要と考えられる、人間関係・部下への配慮（ステイクホルダーへの配慮，社会性），倫理性・公正性，革新的志向（創造性）の3側面から分析した。また，男性管理職との比較の側面から特に顕著な違いがみとめられる意見をとりあげた。

4. 考察

女性管理職自身，男性管理職と自分たちのリーダーシップや能力の面で異なる要因も有していると考えている。しかし，個人差の方がずっと大きいという考えをもっている人もいた。

本研究では，ローデンやギリガンなど，米国の研究者の女性的特質を活用し，分析を行ったが，インタビュー調査からは，日本の女性管理職も「共感能力，関係性重視，他人を思いやる能力，規則に対する革新的態度，文脈的考え方」などの特徴をもっていることがわかった。また，倫理性，公正性に対しても高い意識を有していることが明らかとなった。インタビュー調査を行った女性管理職たちについていえば，CSR型経営に必要とされる，共感力，社会性，創造性・主体性の能力を備えているといえる。加えて，女性管理職は女性特有の能力を発揮す

図表 6 女性管理職へのインタビュー結果のまとめ

	人間関係・部下への配慮	倫理性・公正性	革新的志向	男性管理職との比較
ケース 1 (金融関連 企業勤務)	上司には意見の出し方を工夫。部下とはよく飲み。悩み事の相談にのる。男女の部下へ異なる対応。職場にお菓子買う。	反倫理的な仕事は程度によって。部下には、男女平等に機会を。情報開示心がける。各自に合う仕事を与える。	以前は、ルールが現実と合わなくなったから、すぐに変えたり、新しいことをしたりしていたが、今は考ええる。	個人差大きい。しかし、一般的に、女性は感情的。男性はそれに否定的なので、男性の文化ではみ出さないよう努力。
ケース 2 (金融関連 企業勤務)	部下と飲みに行ったりするが、プライベートは干渉しない。上司には、はっきりと意見を言う。	反倫理的仕事は程度によって。しかし反倫理的だということ強調。部下に平等に機会を。	どちらかといえば、ルールが現実と合わなくなったから、変えたほうがいいと思う。	男性は政治的。視野が広い。組織への帰属意識強い。女性は白黒はっきり。女性は将来のことより今の仕事の方が大事。
ケース 3 (商社勤務)	社外の勉強会 7 つに参加。部下の悩み事は積極的に聞く。上司と昼休み食事。職場のためにお菓子を買っておく。	反倫理的仕事は上の上司に相談。わざとやらないことも。部下には平等な機会を。特に、女性ということで遠慮している場合、サポート。取引に人間性重要。搾取でなく win-win を。	ルールや制度が現実と合わなくなったから、すぐに変える。	一般的に、女性は感覚を重視。情緒的。しかし、管理職はそれを克服。女性管理職は事務的なこともわかっている人が多いが、男性は命令をするだけ。細かい配慮なし。
ケース 4 (化学関連 企業勤務)	社外のネットワークたくさんある。社内は男性の方がある。上司や他の部署の人と昼休みに食事。部下の私的時間を大切に作る姿勢尊重。	「反倫理的仕事はお断ります！」特に意識していないが、まわりに公正だと言われる。みんなに声をかける。	新しいことをするのが好き。現実と合わなくなったから、ルールや制度を変えるべきだと思う。	男性は、周りをみて摩擦がないように。女性はストレート。女性の方が仕事に一生懸命。仕事に愛着。男性は組織の上のポストに興味。
ケース 5 (教育・生活 サービス関連 企業勤務)	社外ネットワーク豊富。社内は、上司が食事に誘ってくれる。同期会ネットワーク活用。部下に気軽に声をかける。部下たちと定期的な食事会。	反倫理的仕事はしない。上の上司に相談。情報開示は積極的に。	新しい分野や方法に挑戦するタイプ。仕事とはそういうものだと思う。現実と合わなくなったから、ルールや制度を変えるべき。	個人差大きい。男性は、上司に従う。女性は、自分が納得しなければならぬ。白黒はっきりさせたい。
ケース 6 (アパレル 関連企業勤務)	同業他社の社長とのネットワークあり。相談にのってもらえる。コミュニケーションのためにお土産など。	反倫理的仕事については、その仕事の必要性を徹底的に納得がいくまで問う。情報開示は積極的。男女平等に機会を。	周囲が理解した上で迅速に。	男性は体育会系。先輩に反抗できない。上司の顔をみて仕事をする。細く長く生きる。女性は縦社会にとらわれない。しかし視野が狭く自己中心的になりやすい。
ケース 7 (金融関連 外資系企業 勤務)	部下とは昼食一緒に。月に一度、1対1で面談の機会。先々まで気配り。失敗しないようにしっかり面倒をみる。	code of conduct にサイン。反倫理的仕事しない。人事と上司に相談。人事以外の情報、すべて分かち合う。	新しいことをするのが好き。現実と合わなくなったからルールや制度を変えるべきだと思う。	個人差大きい。女性は、相手の気持ちの動きをみる。EQが優れている。個人的には、給料より企業文化大事。

るリーダーシップスタイルをとろうというより、男性型リーダーシップスタイルを会得する努力をしていることがわかった。その背景には、男性の上司、同僚が数的に多く、男性型リーダーシップを基準にした評価をされる一方で、女性型リーダーシップを適正に評価されないという現状があると考えられる。

今回のインタビュー調査の外資系企業勤務の管理職のケースでは、日本企業勤務の管理職との間に、働く個人と組織との距離、利益に対する考え方、組織における自分自身の表現方法、リストラに対する態度、キャリアに対する考え方など、いくつかの部分で相違がみられた。

V 結論と今後の課題

インタビュー調査を通じて、日本企業において、女性管理職のリーダーシップは男性型リーダーシップとは異なる特徴も持っていることが明らかとなった。それは、他者への思いやりや配慮に富み、協力的で、部下の個性を重視し、生活感覚を感じ取る能力に長け、また、部下を上から監督する能力よりコーディネート能力に優れ、個人的かかわり重視するものである。

他者への配慮を行う行動特性をもち、倫理性・公正性に優れ、革新的志向性があることから、女性型リーダーシップや女性特有のパーソナリティは、CSRを中核にすえた経営戦略を展開する際に、重要な役割を果たすといえよう。しかし、現在の企業のなかでは、女性の特性を評価しない場合も多い。男性役員、管理職および社員の意識改革および企業文化の革新が必要である。

今後の課題としては、女性型リーダーシップがCSR経営に積極的に導入された場合と、そうでない場合の企業のパフォーマンスの相違について検討し、CSR経営に女性型リーダーシップと男性型リーダーシップがどのような形で組み合わせられ、それぞれの特質がどのように発揮された場合により高い売上げや利益率が実現されるのかという点について考察したい。

(せんだう あやこ・本学経済学部助教授)

〔注〕

- 1) <http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/kigyo/h16/gaiyo.pdf>参照。
- 2) <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/07/h0723-2a.html>参照。
- 3) <http://www.jiwe.or.jp/jyoho/chosa/h15anq.html>参照。
- 4) <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004204/1/030627danjo-honbun.pdf>参照。
- 5) http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/pdf/040116_2.pdf, p. 7参照。

〔参考文献〕

- 〔1〕 稲毛教子「リーダーシップとジェンダー」 紀要『応用社会学研究』第11号, 東京国際大学大学院社会学研究科, 2001.

- [2] 金谷千慧子「女性とC S R」谷本寛治編著『C S R経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』中央経済社, 2004.
- [3] 小林俊治, 百田義治編『社会から信頼される企業』中央経済社, 2004.
- [4] 高 巖, 辻 義信, Scott T. Davis, 瀬尾隆史, 久保田政一『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会, 2003.
- [5] 谷口真美『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房, 2005.
- [6] 谷本寛治「新しい時代のC S R」谷本寛治編著『C S R経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』中央経済社, 2004.
- [7] Gilligan, Carol, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982 (キャロル・ギリガン著, 岩男寿美子監訳, 生田久美子, 並木美智子共訳『もうひとつの声』川島書店, 1986).
- [8] IMD International, The London Business School and The Wharton School of the University of Pennsylvania, *Financial Times Mastering Management*, 1997 (神山昌信, 泉竜也訳『MBA全集6 リーダーシップと倫理』ダイヤモンド社, 1999).
- [9] Loden, Marilyn, *Feminine Leadership, or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*, Random House, 1985 (マリリン・ローデン著, 山崎武也訳『フェミニン・リーダーシップ』日本能率協会, 1987).
- [10] Solomon, Robert C., "Competition, Care, and Compassion: Toward a Non-chauvinist View of the Corporation," in Larson, Andrea and Freeman, R. Edward (eds.), *Women's Studies and Business Ethics*, Oxford University Press, 1997, pp.144-173.
- [11] Rosener, Judy B., "Ways Women lead," *Harvard Business Review*, November-December 1990, pp.119-125.