

ソーシャル・ベンチャーにおける 女性起業家のリーダーシップ醸成プロセスに関する研究

青山 大蔵¹、倉持 淳美²

Research on Leadership Development Process of Female Entrepreneurs in Social Venture

Daizo Aoyama, Atsumi Kuramochi

I 研究の概要

現在、日本では人口知能（AI）などの新技術への期待や、マイナス金利による資金調達コストの低減が追い風になって、ベンチャー企業への投資が活性化している。国内未上場ベンチャー企業の資金調達額は2016年度では1092億円となり、前年度対比25%の大幅増となった³。

このようにベンチャー企業への投資が活性化し、多くの有望ベンチャーが起業されてゆく中で、昨今ではかつてのベンチャー企業ブームとは大きく異なる状況が発生している。それが社会的課題の解決を事業目的とした「ソーシャル・ベンチャー企業（以下、ソーシャル・ベンチャー）」の台頭である。

ソーシャル・ベンチャーは高齢者支援、障害者支援、子育て支援等、地域が抱えている課題をビジネス・アプローチにて解決をはかり収益を得るものである。このような社会課題を取り扱うソーシャル・ベンチャーには、従来の経済合理性優位のリーダーシップではなく、家族や地域社会への帰属、貢献を重視する社会的合理性優位のリーダーシップが必要とされている。

米国マスターカード社が世界54カ国を対象に調査し発表した「2017年女性起業家指数⁴」（表1）では、日本は45位と大変低い評価となっている。これはASEAN諸国を下回る順位であり、残念ながら日本では女性の起業環境は世界に比べて遅れていると言わざるを得ない。

¹ 昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員

² 昭和女子大学 ダイバーシティ推進機構 キャリア・カレッジ修了生

³ 出典：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター（VEC）「ベンチャー白書2017」

⁴ 「女性の起業状況」や「知識・金融サービスへのアクセス」「起業家を支える環境」を柱とした12項目、25サブ項目の評価を基に点数化されたもの。

表 1 2017 年女性起業家指数（米国マスターカード社調査）

順位	国・地域	指数
1	ニュージーランド	74.4
2	カナダ	72.4
3	アメリカ	69.9
4	スウェーデン	69.6
5	シンガポール	69.5
8	フィリピン	68.4
10	タイ	67.5
19	ベトナム	65.0
25	マレーシア	63.9
32	インドネシア	61.2
45	日本	50.8

しかしながらソーシャル・ベンチャーの起業に関しては、我が国でも意欲ある女性のソーシャル・アントレプレナー（社会起業家）が続々と登場し、従来の男性型の経営手法やリーダーシップの枠組みを変えて、女性型のリーダーシップを駆使し、社会変革に貢献する実例が現れ始めている。

本研究では、様々な社会課題の解決に取り組むソーシャル・ベンチャーの女性アントレプレナー、及び既存の組織の中の女性ポジション・リーダー10名を研究対象とし、ヒアリング調査、アセスメント調査を実施して、その分析結果よりポジション・リーダーからアントレプレナーに変化するのに必要な要素を抽出し、リーダーシップの醸成プロセスに関する考察を試みることを目的とする。

尚、本研究において依拠とするリーダーシップ論⁵では、「リーダーとは、フォロワーを導く人ではなく、振り返ると人がついてくる人のことと定義する。さらに「リーダーシップとは、フォロワーが組織の命令による強制や報酬のためでなく、自律的にリーダーと行動を共にし、目的達成に邁進するリーダーの行動を承認することによって生じる帰属」を意味する。

ペンシルバニア大学の R.J ハウス (*Robert J. House*) は、リーダーを、①エマージェント（自然発生的）・リーダー (*emergent leader*)、②選挙で選ばれたリーダー (*elected leader*)、③任命されたリーダー (*appointed leader*) に分類している。前述のリーダーシップ論では「リーダーシップの本質を思考するには、①エマージェント・リーダーを基本に発想することが重要」とされている。エマージェント・リーダーと選挙で選ばれたリーダー、並びに任命されたリーダーの大きな違いは、後者が「多くの場合、地位や権限に基づく影響力を利用するリーダー」であるのに対して、前者は地位や権限を前提にした影響力を利用す

⁵ 野田智義、金井壽宏（2007）『リーダーシップの旅 見えないものを見る』光文社

るのではなく「ビジョンに基づくリーダーの行動に対するフォロワーからの承認を前提とした影響力を利用するリーダー」である。そこで本研究における理想的なリーダー像として、このエマージェント・リーダーを仮説とする。

アセスメント調査については、株式会社ネクストエデュケーションシンク様⁶のご協力により、アセスメント・ツール2種「NET*ASK（適性診断）」・「人間力診断TM（総合コンピテンシー診断）」の提供を受け、斉藤実代表取締役、山端久美子取締役より分析に関する指導をいただいた。

本研究は「ソーシャル・ベンチャーにおける女性経営者育成プログラムの開発」を目指すための基礎研究と位置付ける。

II 調査結果

1 調査対象者のプロフィール

調査対象者は表2の通り、30代、40代の女性10名で、内訳は経営者5名、非経営者（一般企業、ソーシャル・セクターの女性管理職、ポジション・リーダー）5名となっている。そこで、以下、AからEの5名をアントレプレナー・グループ（経営者）、FからJの5名をリーダー・グループと表記するものとする。

表2 調査対象者一覧

対象者	職業	年齢	既婚・未婚	子供の有無
A	経営者	40代	既婚	あり
B	経営者	30代	既婚	なし
C	経営者	30代	未婚	なし
D	経営者	40代	既婚	あり
E	経営者	40代	既婚	あり
F	非経営者	30代	未婚	なし
G	非経営者	40代	既婚	あり
H	非経営者	30代	既婚	あり
I	非経営者	30代	未婚	なし
J	非経営者	40代	未婚	なし

2 ヒアリング内容と結果

調査対象者へのヒアリングについて、エマージェント・リーダーシップの特性に基づき、以下4つのヒアリング項目を設定した。

- ① 組織の中で敢えてリーダーという地位を目指して努力し、その地位を獲得したのか。そ

⁶ 株式会社ネクストエデュケーションシンク 公式サイト <https://www.nextet.net/index.html>

れともリーダーという地位には関心がなく、むしろ「実現したいこと」を優先していたら自然にリーダーになっていたのか。回答が後者であれば、エマージェント・リーダーの傾向が強いと想定する。

- ② 仕事とプライベートの分別はきっちりつけるか、それともつけないか。エマージェント・リーダーは、ビジョンを重要視し、目的達成意欲が極めて高いため、分別しない傾向が強いと想定する。
- ③ 人材育成、後継者登用の基本的な考え方について、人材育成はマニュアル、テキストを作成して、丁寧に計画的に行うか。それとも理念の周知を重点的に行い、メンバーの自律（立）性を尊重し、手をかけないか。自らの後継者には自らと似た価値観の人材を登用するか。それとも多少のコンフリクトを覚悟しながら、価値観や方法論の異なる人材を登用するか。エマージェント・リーダーのもとで働くフォロワーは、そもそもリーダーのビジョンにあらかじめ共感していることが前提であるため、人材育成において自律性を尊重し、細かく教育するというより、むしろ積極的に実戦での活躍機会を提供することを育成の指針に据えると想定する。また、後継者登用については、ビジョンへの絶対的な共感を前提とする限り、自らと同じタイプの人材へのこだわりは小さいと想定する。
- ④ 重要な意思決定の方法について。自ら単独でメンバー意思決定を行うか、たとえ信頼するメンバーから反対意見が出されても、強行に自らの意思を押し切るか。それともメンバーの意見を参考にし、たとえ自らの意思と違っていても、メンバーの総意を尊重し、合意に基づく意思決定を行うか。エマージェント・リーダーは、フォロワーとの信頼関係を尊重するため、あくまでも総意に基づく意思決定を行うと想定する。

(1)アントレプレナー・グループのヒアリング結果

【Aさん】

①	リーダーになっているのは、社会貢献をしたいという気持ちからであり、決してリーダーになることが目的ではない。
②	回答なし
③	人材育成には、マニュアルなどは全くない。自分がオーナーだという気持ちはなく従業員と同じ目線で自分がやる。 後継者登用について、男女関係なく、自分と違う細かい人でもいいが、自分に似てポジティブな人を選ぶ。
④	意見はみんなから出たりするが最終的には、リーダーとして自分が決める。

【Bさん】

①	リーダーになったのは幼少期からの性質、人の命令に従うことは得意でない。
②	仕事の時間、趣味の時間をそれぞれ持つように心掛けている。

③	自分に合わない人は、自身の精神状態が仕事に影響するので、すぐに抜けてもらうようにしている。人材は採用の段階でかなりふるい落とす。自分の理想があるので、そこでかなり振り分けるため失敗は少ない。ノリや波長を重視して選ぶ。
④	最終的な意思決定は信頼するメンバーの意見は聞くが全員の意見は聞かない。信頼するメンバーが反対だと言ったら聞くとは思うが、基本は自分の性質を理解しているため、おかしな意見は出ない。

【Cさん】

①	「リーダーになりたい」とは考えたことがない。実現したいことがあって NPO 活動を始めたら、言い出しっぺなのでリーダーになった。
②	プライベートと仕事の時間は切り離せない。何をやっていても仕事が気になる。プライベートを犠牲にしているという意識がない。
③	人材育成についてマニュアルはない。スタッフには可能な限り自由にやってもらいたいので、自分はその環境づくりを心がけている。 後継者は第二の自分でない。理念に共感してくれていて、ゴールが同じであればどういうタイプでもいい。本人がやりたいと思ってくれることが一番。これから付き合っていく人たちとうまくやっていけるかなど。性別は女性がいい。
④	最終的な意思決定は、スタッフと話し合っで決める。リーダーではあるが、自分一人で決めたくないという気持ちが強い。

【Dさん】

①	誰からもやれと言われたわけではないが、自分が欲しいと思ってそれが社会にとっても価値を生み出せるようなものを作りだしたかった。待っているよりアクションを起こしたい。
②	プライベートの時間と仕事の時間ははっきりわかる。残業禁止、更に土日をちゃんと休もうと徹底している。分別を実践しはじめた頃から、家庭のこともうまくいくようになった。
③	人材育成について、自分たちの実際の活動を見て共感して来てくれる人が多いので、理念に共感しない人は入ってこない。
④	何かを決める時は最終判断を自分がすることはよくあるが、プロセスはフラットにみんな言い合う。お互いモヤモヤしていたら納得する結論が出るまでとことん話し合う。

【Eさん】

①	自分がリーダーだったという感覚がない。リーダーという地位に魅力を感じることはない。
②	暇さえあればパソコンに向かったり、家事をしながら仕事のことを考えたりしている。今は目的のために実績をつくらなくてはならないという思いが強い。
③	人材育成は、自分はこうされた方が嬉しいという理由で丁寧に行っている。言わなくてもわかるだろう、は違う。 今後後継者になる人は、自分と同じような人ではない方がいい。全然違う人がなっている。その人ら

	しき、その人のやり方でやってくれていい。ただ目標が同じなら問題ない。重視するのは「目的」である。優秀な人がいっぱいいればいいというわけではないので能力を重視するわけではない。
④	最終決定は、本当はボードメンバーの意見を聞いたりして合意で決めたい。しかし実際はなかなか決められなかったりするの、結局は自分で決めなくてはならない。

(2) リーダー・グループのヒアリング結果

【Fさん】

①	リーダーは学生時代に部長などの経験はあるが、リーダーになりたいという感じではなく、押し付けられたり選んでもらったりでなっている。率先してリーダーになるよりも二番手でサポートする方が自分にあっている。
②	プライベートと仕事は明確にわけたい。今の生活は一緒になっている。
③	今後一緒に働くのであればいろんな人がいた方がいい。自分に対してやり方が違うなど意見を言う人がいてもいい。自分が発散タイプなので、しっかり収束してくれるタイプがいなくていい。
④	最終的な意思決定は、トップダウンのような方法も大事とは思いますが、自分はなかなかしにくい。それはできるけどしないのではなく、する勇気がないのかもしれない。可能な限り、仲間が納得できる決断には持っていきたい。合意ではなくとも納得は得たい。

【Gさん】

①	進んでリーダーをやるタイプではない。気づいたらなっていた。みんながもっとやりやすいように動けたらいいなと思って勉強している。リーダーはもっとリーダーらしい人がいてもらって自分は後ろから支えるタイプ。
②	仕事とプライベートは分けるのが理想。完全に別にしたい。それは仕事の質も落ちてしまうから。しかし今は休みでも夜中でも電話や LINE が来るので切り離すことがない。
③	人材育成は「見守る」が基本姿勢。部下はそれぞれタイプが違うから、その人に合ったやり方を考えることにしている。
④	最終的な意思決定は、自分だけの意見を通すということとはできない。自分のチームを集めた段階で信頼してやっていって強くなっていきたいから。話し合って妥協点を見つけて決めたい。自分一人で決められるほど強くない。

【Hさん】

①	リーダーになるのは待遇よりもやりがいとか、自分の志に賛同してくれる人たちの中で自分が舵をとれるならやりたいと感じる。今まで学生時代などリーダーというものはやったことはない。
②	プライベートと仕事は分けたいと思ってこれまでやってきた。子供ができて、仕事についてプライベートを犠牲にしてやることかと思えるようになった。
③	後継者、右腕となる人は自分と違うものを持っている方がいい。努力できるところと出来ないところがある。凸凹ある人が集まって丸になればいいので、自分とも逆の考えの人でもいい。

④	リーダーは独断専行ではなく、現状をよくしよう、と思って真剣に考えている部下の意見にしっかりと耳を傾けるべき。
---	--

【Iさん】

①	現時点でトップになりたいとは考えたことがない。学生時代にもリーダーなどの経験はない。
②	仕事とプライベートは分ける必要がないと考えている。今も休みの日にも仕事につながる場所に行ったりするが苦にはならない。
③	後継者となる人は、自分と同じやり方でなくてもいい。技術やスキルなどのやり方は違っていいが、外部の人との関係性の作り方はある程度求めるかもしれない。 ある程度の自信があれば、自分と同じような人を求めると強く言えるのではないか。自分の場合は自信がない。ここまでたどり着いたのは自分の成果なのだろうかと思ってしまう。自分でない人だったらもっとうまくやれたのではないかと思う。
④	もし意見が割れたときは、周りの意見も取り入れつつも、最終的には自分を通す気がする。 いざという時にはリーダーに決めてほしいと感じることがあるため、時には強権的に決めてしまう強さが、リーダーにはないといけなさと感じる。

【Jさん】

①	リーダーに意欲を持ったことはない。二番目で支えるのが好き。自分が声を発して何かをするとか人を惹きつけるということが苦手、そういう人がいて支える方が向いている。
②	仕事を引き受けたからにはと思ってのめり込むことが多い。仕事とプライベートのバランスをとらなくてもいいのではないかと。仕事も生活の一部で構わないと考えている。
③	一緒に働く人は目指すところが同じ人。考えた方は違っていてもいい。仲良しはそんなによくない。自分にはないものを持っている人はありがたい。スキルも大事だが、人としていろんな人がいい。強い人も弱い人もいないといけなさと感じる。
④	意思決定の時に反発があった場合は目的のために折り合いをつけていく。目的がしっかりあるので、話し合っていれば折り合いがつく。絶対に違うと思ったら自分の意見を通す。

(3) ヒアリングの総括

今回のヒアリングでは、アントレプレナー・グループでは、概ねエマージェント・リーダーの特性を示す結果が見られた。

このグループでは「リーダー」というポジション、地位を目指したのではなく、自らが自発的に掲げたビジョンに基づく目標達成のために「リーダー」という役職に「自然発生的 = emergent」に就いたという傾向が5人中4人に見られた。加えて、このグループではトップ・リーダーを自覚していながらも、組織のヒエラルキーを意識することなく、リーダーとメンバーはあくまでフラットな関係性を尊重している傾向も5人中4人に見られた。

一方、リーダー・グループでは、自らがトップに立つことより、二番手でリーダーを支え

る役割を全員が志向している。

仕事とプライベートの分別については、アントレプレナー・グループでは5人中2人が「分別する」と回答し、リーダー・グループでは5人中3人が「分別する」と回答した。ただし、「分別する」と回答した中で、アントレプレナー・グループでは2人中1人、リーダー・グループでは3人中2人が、実際は分別できておらず改善したいと考えている。筆者のエマージェント・リーダーの傾向を示す仮説とは多少の齟齬が生じる結果となった。

アントレプレナー・グループの人材育成に関する考え方は、入社（入職）してから、適切な教育研修を行うというよりも、採用の段階で経営理念、目的に共感し、それらに則った行動ができるかどうかを重視し、慎重に選別する傾向が強く見られた。また、後継者登用については、組織の多様性を受容することによる成長を尊重し、自らとは性質が異なる人材を登用したいという意思が多く見られた。筆者のエマージェント・リーダーの傾向を示す仮説とほぼ合致している。

最後に意思決定の方法について、アントレプレナー・グループでは前述の通り、組織のヒエラルキーに応じたガバナンスではなく、フラットな組織、関係性を重視する傾向が強いため、強権的にトップが意思決定するよりもメンバーとの合意による意思決定を行う。意思決定については、トップとメンバー間の信頼関係が強固となっている。経済合理性に基づいた雇用関係ではなく、理念に基づいた同志関係のような意味合いが強い。リーダー・グループでも既存の組織のヒエラルキーを意識しながらも、組織の規模によって状況は変化すると思われるが、メンバー（部下）との合意形成に注力するという考え方が基本的なスタンスになっていると推測される。

3 アセスメント診断について

(1) NET*ASK（適性診断）の概要と診断方法

本アセスメント・ツールは、採用時における応募者の適性をはかり、面接官の経験による主観的な判断を補完する用途で開発されたものである。本アセスメント・ツールでは、客観的に応募者の資質、性格・価値観、行動パターンを分析することが可能になると考えられている。

診断はインターネットによるオンライン診断で、パソコン上で約7分間、144問の質問に回答することで、瞬時に応募者の適性・適職の診断結果が表示される。モチベーションの高い、責任感の強いタイプ、義理堅く、素直に伸びていくタイプ、自主的に行動できるタイプなどのリーダーとなりうる人材の把握や、逆に攻撃的で敵を作るタイプ、協調性が高く良い人と思われた反面、問題を抱え込み良い人になりきれずにつぶれてしまうタイプ、また感受性が強く人に気を使いすぎる神経質なタイプ、依存型、メンタルヘルス不調などストレスを感じやすいタイプなど、トラブルの予測も可能であり、採用の用途の他にも、組織のパフ

パフォーマンスの最適化にも有効であると考えられる。

NET*ASK では、以下の項目について診断がなされる。1 診断項目について、ポジティブ解釈とネガティブ解釈があり、その両面から判断する。

表 3 診断項目

	ポジティブ解釈	ネガティブ解釈
1	協調性	警戒心欠如
2	環境順応性	妥協的
3	慎重	優柔
4	謙虚	劣等感
5	自省心	懐疑的
6	規律性	依存的
7	持久性	心理的圧迫
8	情動性	感情的
9	感受性	神経質
10	自己信頼性	理想主義
11	革新性	衝動的
12	活動性	性急
13	積極性	攻撃的
14	指導性	自尊心
15	創造性	反発的
16	社交性	自己顕示

(2) 人間力診断™ (総合コンピテンシー診断) の概要と診断方法

本アセスメント・ツールは、ロバート・カッツ (*Robert L. Katz*) が提唱した「カッツ・モデル (カッツ理論) ⁷」を基本として開発されたコンピテンシー・アセスメント・ツールである。本アセスメント・ツールでは、可視化が困難と言われる社員個々の「人間力 ⁸」をコンピテンシーで総合的・多面的に測定し、個々人の個性や特性を生かすことを目的に、全国偏差値と比較し、人間力、コンピテンシーのどの要素が優れていて、どの要素がどのくらい不足するのかを具体的に示唆することに使用されている。

診断は NET*ASK 同様、インターネットによるオンライン診断となっている。本アセスメント・ツールでは、診断結果 (スコア) により表 4 の通りランク分けがされ、その人間力に

⁷ 管理職に求められる能力を「テクニカル・スキル」、「ヒューマン・スキル」、「コンセプチュアル・スキル」の 3 つに区分して、その構造、関係を示した。

⁸ 人間として社会的に生きるために必要な総合的な魅力や能力と定義する。

において、どの職位（ポジション）相当であるかを客観的に評価することができるかとされている。

表 4 人間力診断™ ランク別スコア表

ランク	スコア	評価
1	3500 点以上	アントレプレナー（起業家）相当
2	2500 点～3499 点	中堅企業の管理職相当
3	2200 点～2499 点	若手リーダー（管理職候補）相当
4	2000 点～2199 点	一般よりも意識が高い程度

本アセスメント・ツールの診断において、人間力の基礎的な能力要素として 20 項目の「人間力基礎ゲージ」が設定されており、各々のコンピテンシー（行動特性）項目において、100 点満点でスコアリングされる。

表 5 人間力基礎ゲージ

	コンピテンシー（行動特性）項目
1	実行力（行動力）
2	主体力（主体性）
3	自信
4	本質を見極める力（洞察力）
5	モチベーション（意欲・やる気）
6	勇気
7	決断力
8	情熱
9	信頼感
10	ポジティブシンキング
11	イノベーション
12	謙虚
13	責任感（使命感）
14	誠実さ・言行一致
15	ビジネスセンス
16	先見性（未来を見る目）
17	創造力
18	大局観
19	リーダーシップ

20	影響力
----	-----

(3) NET*ASK による診断結果

本診断を実施した結果、調査対象者 10 名のスコアは以下の通りとなった。スコアは各項目とも 10 点満点である。

表 6 NET*ASK 診断結果 (スコア一覧)

ポジティブ解釈	ネガティブ解釈	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
協調性	警戒心欠如	6	6	8	8	6	10	10	8	4	4
環境順応性	妥協的	3	2	3	2	5	2	2	1	1	2
慎重	優柔	2	2	1	3	3	3	1	1	7	6
謙虚	劣等感	1	4	3	1	1	4	0	3	6	6
自省心	懐疑的	4	1	1	4	3	5	5	3	6	4
規律性	依存的	1	1	0	3	1	3	1	2	4	4
持久性	心理的圧迫	2	5	2	3	4	5	1	6	5	10
情動性	感情的	5	9	7	7	2	6	5	8	4	5
感受性	神経質	1	6	1	7	4	6	5	5	6	7
自己信頼性	理想主義	7	8	7	8	5	8	5	9	9	8
革新性	衝動的	8	8	9	7	7	7	6	9	3	4
活動性	性急	8	8	7	7	8	7	9	8	4	5
積極性	攻撃的	7	8	8	5	5	7	6	9	3	6
指導性	自尊心	9	9	10	6	9	7	9	8	5	4
創造性	反発的	9	9	10	7	9	7	9	8	6	6
社交性	自己顕示	7	8	7	6	10	7	7	8	5	3

次にアントレプレナー・グループ (A~E) 5 名と、リーダー・グループ (F~J) 5 名のスコアの平均値を比較し、GAP を算出したものが以下の表である。

表 7 スコア平均値の比較

ポジティブ解釈	ネガティブ解釈	①アントレプレナー (A~E) の 平均値	②リーダー (F~J) の 平均値	GAP (①-②)
協調性	警戒心欠如	6.8	7.2	-0.4
環境順応性	妥協的	3.0	1.6	1.4
慎重	優柔	2.2	3.6	-1.4
謙虚	劣等感	2.0	3.8	-1.8
自省心	懐疑的	2.6	4.6	-2.0
規律性	依存的	1.2	2.8	-1.6
持久性	心理的圧迫	3.2	5.4	-2.2
情動性	感情的	6.0	5.6	0.4
感受性	神経質	3.8	5.8	-2.0
自己信頼性	理想主義	7.0	7.8	-0.8
革新性	衝動的	7.8	5.8	2.0
活動性	性急	7.6	6.6	1.0
積極性	攻撃的	6.6	6.2	0.4
指導性	自尊心	8.6	6.6	2.0
創造性	反発的	8.8	7.2	1.6
社交性	自己顕示	7.6	6.0	1.6

この表から、アントレプレナー・グループのスコア平均値の方が明らかに高く出る (GAP が正の値のとき) のは、「革新性 (衝動的)」と「指導性 (自尊心)」であった。逆にリーダ

一・グループの方が明らかに高く出る（GAP 値が負の値のとき）のは、「自省心（懐疑的）」、「持久性（心理的圧迫）」と「感受性（神経質）」となった。

この結果から、アントレプレナー・グループの 5 人の女性社会起業家は、**革新的であり、指導性が強い（自らの理念に基づくリーダーシップを発揮することが得意）**一方、自省心が低く、比較的鈍感で、ストレスを内側に溜め込まない性質であることがわかる。

アントレプレナー・グループの 5 人の女性社会起業家が卓越したビジョンを有し、フォロワーを引きつけるためには、「革新性」と「指導性」が適性として備わっていることは、エマージェント・リーダーの要件を満たすものと考えられる。また、ネガティブな要素として捉えられる「自省心の低さ」や「鈍感」といった要素も、リーダーとしての威厳ではなく、フォロワーとの親近感（人間的な親しみやすさ）を重要視するエマージェント・リーダーの特性と考えられる。

（4）人間力診断による診断結果

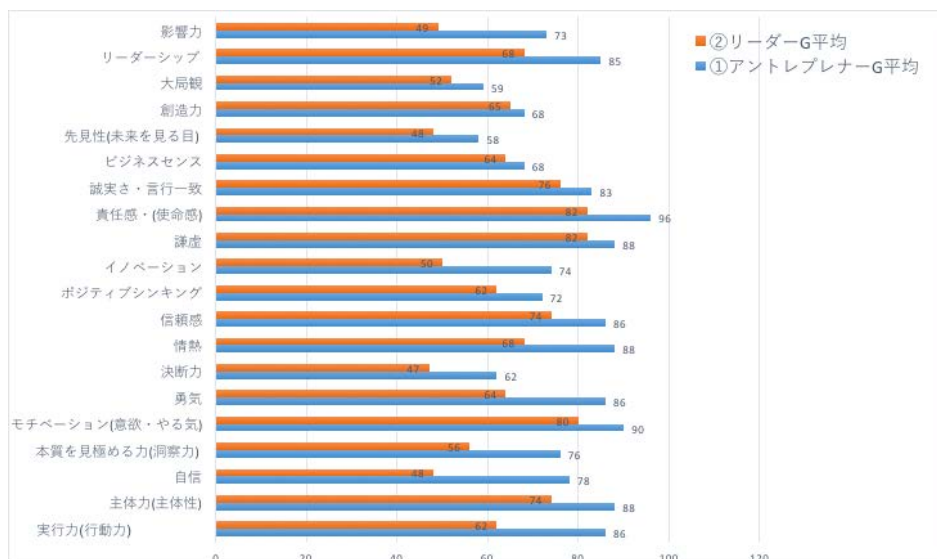
表 8 スコアによる人間力ランク別該当者一覧

ランク	スコア	該当者
1	3500 点以上	該当なし
2	2500 点～3499 点	A、B、C、D、E、G、H
3	2200 点～2499 点	F、I、J
4	2000 点～2199 点	該当なし

この診断により、アントレプレナー・グループの 5 人全員が、「ランク 2」の中堅企業の管理職相当の人間力を有していることがわかった。リーダー・グループにおいても 2 名の「ランク 2」該当者がおり、アントレプレナーとしてのポテンシャルの高い人材であることが推測される。

次に人間力基礎ゲージのスコアを算出し、NET*ASK と同様にアントレプレナー・グループの平均値とリーダー・グループの平均値を比較し GAP 値の考察を試みた。

表 9 人間力基礎ゲージの比較



この結果から、アントレプレナー・グループの平均値が著しく高く出ている項目は、「自信」・「実行力（行動力）」・「影響力」であり、「ビジネスセンス」及び「創造力（クリエイティビティ）」についてはリーダーのグループの平均値と大差がなかった。つまり経営者ではないが、リーダーとして組織内で活躍している人材は「ビジネスセンス」、「創造力（クリエイティビティ）」は高く、経営者との役割の差を生じさせてしまう人間力は「自分を頼む力」（自信・実行力・影響力）ということになる。これらのコンピテンシー項目も「フォロワーを引きつける」というエマージェント・リーダーの特性から必要な行動特性であると考えられる。

4 検証結果

(1) アントレプレナー・グループ（女性社会起業家）のリーダーシップ・スタイル

ヒアリング調査から浮き彫りにされた彼女たちのリーダーシップ像は、リーダーとして組織をまとめることに強い使命感を持っているということではなく、むしろ組織というヒエラルキーを重視せず、あくまで目的達成のためにスタッフ（部下）とはフラットな関係性を重視する傾向が強いことがうかがえる。また組織のヒエラルキーよりも、フラットな関係性を重視するというリーダーシップ・スタイルは、意思決定の考え方にも色濃く反映されており、強い信頼関係に基づく合意形成が前提となっている。経済合理性優位ではなく、同じビジョンを有する人と人との繋がりを重視した信頼関係の上に成立するエマージェント・リーダーの特性にほぼ合致すると考えられる。

ヒアリング調査だけではなく、NET*ASK と人間力診断の 2 つのアセスメント・ツールの客観的な診断結果からもアントレプレナー・グループの 5 名はエマージェント・リーダー像

に近いことが考えられる。

具体的には、彼女たちからうかがえるリーダーシップ・スタイルを特定する際に、まず性格では「革新的」であり「指導性」が強い（自らの理念に基づくリーダーシップを発揮することが得意）一方、自省心が低く、細かなことを気にせず、ストレスを内側に溜め込まないということが挙げられる。また、人間力（コンピテンシー）で見ると、「自信」・「実行力（行動力）」・「影響力」の高さが顕著であった。

彼女たちのエマージェント・リーダー像から思い浮かぶのは、幕末から昭和初期にかけて婦人解放運動を先導した女性社会運動家の福田英子の言葉である。

「男は駄目だよ。位階や勲章に目がくらむからね。

そこへいくと女には勲章をぶら下げて喜ぶような馬鹿はいないから頼もしいよ。⁹⁾

この言葉がエマージェント・リーダーの在り方を端的に示しており、男性よりもむしろ女性の方が特性に合致しているように思われる。この言葉が示すエマージェント・リーダーの在り方は、今回の調査対象者の考え方や実務においても色濃く反映されていると考える。

（2）リーダーシップの醸成プロセス

ヒアリング調査において、アントレプレナー・グループの現役経営者は先天的なリーダーとしての認識を持っている人は少数で、むしろリーダーシップを意識することなく、社会への貢献を拠り所とし、それを彼女たちが理念として高めていったことで、共感者を引き寄せ、自然発生的にリーダーとなっていった。組織のヒエラルキーには重きを置かず、自分とスタッフを共感者として、信頼関係をベースとしたフラットなチーム運営を体現している。性格はおおらかで細かいことはあまり気にしない。愛情に満ちた眼差しで共感者たちを見守る。ただし彼女たちは、自信を持って自らの理念を実現するために、共感者とじっくり対話を行い、合意形成をして彼らも巻き込みながら躊躇なく実行する。

このようなエマージェント・リーダーシップを醸成していくためには、微かな問題意識を理念に高められる「理念形成力」の鍛錬が必要になってくる。そしてその理念をわかりやすく構造化し、伝えるプレゼンテーション力も必要になってくる。「プレゼンテーション力」を鍛錬するためには、アントレプレナーを目指す彼女たちに、積極的に「機会」を提供していくことが重要と考えている。

それからチームを導き成果を出すことで理念を形にしていくためには、共感者を巻き込む力が必要になってくる。そのような力を筆者は「コミュニケーション力」と考えている。

筆者はエマージェント・リーダーシップのスタイルを確立するために、高度な「理念形成力」・「プレゼンテーション力」・「コミュニケーション力」の鍛錬をベースに、女性経営者育

⁹⁾ 森まゆみ (2000) 『明治快女伝 わたしはわたしよ』 文藝春秋

成プログラムを開発したいと考えている。その具体的な計画については、次回の研究テーマで策定していきたい。

以上

【参考文献】

- 野田智義、金井壽宏（2007）『リーダーシップの旅 見えないものを見る』光文社
坂東真理子（2006）『女性の品格』PHP 研究所
森まゆみ（2000）『明治快女伝 わたしはわたしよ』文藝春秋
キャティーン・ケイ、クレア・シップマン、田坂苑子訳（2015）『なぜ女は男のように自信をもてないのか』CCC メディアハウス
シェリル・サンドバーグ、村井章子訳（2013）『リーン・イン』日本経済新聞出版社
ジョン・ガーズマ、マイケル・ダントニオ、有賀裕子訳（2013）『女神的リーダーシップ』プレジデント社
株式会社エヌ・エヌ・エー（2017）「アジア経済ニュース」
(<https://www.nna.jp/news/show/1594398>) 2017.11.15