

共通論題：『女性企業家の多様性と可能性～伝統産業からハイテクまで～』

質疑応答

【鹿住】 ありがとうございます。

それでは、お2人の総括コメントの方にも前のほうの席にお着きいただきまして、今、事務局のほうで質問用紙の回収に回っておりますので、質問をお書きになった方はぜひお出しいただきたいと思います。

では、来た順に始めたいと思いますが、会場のほうから3人の女性経営者の方にご質問いただいております。「昨今の状況下において日本人の女性企業家として最大の優位点、アドバンテージはどのようなところでしょうか。逆に、不利とも言えるような、チャレンジしている点、ご自分の力で変えたりコントロールできないという不利な課題というのは何でしょうか。これを、できればほかの国とか、ほかの国の状況が少しわからないということであれば、男性の経営者、企業家との比較で考えると違う点はあるのでしょうか」というところですけれども、どうでしょう。

まず昨今の状況下で優位な点と、それから少し不利というか難しい、変えたりコントロールできないという面はありますか。

【秋山】 少し難しい質問ですけれども、昨今と言えるかどうかわかりませんが、私も海外の仕事が多いので、特に海外で言われていることですが、日本の企業で製造業で、特に工場の設備をやっている会社で、経営者が女性で、なおかつ創業者というのは非常に珍しいということを言われます。どこへ行っても、「珍しいね」と。とりわけあのコンサバティブな日本でやっているということについて、もうその1点で相当リスペクトされるという、これは非常にありがた

いです。覚えていただきやすいですし、認知していただきやすいということ。

今度は逆に国内で言いますと、そもそも女性の経営者も少ない業界で、ましてや創業者でということで行くと、ある意味、男性社会の中で営々と築いてきたいろいろなグループだとかなネットワークだとかということの中にも、なかなか簡単には入りづらいというところはあると思います。逆に向こうも、私は男女雇用機会均等法1期生で、別のところでもこれまで相当経験したので、きっとそうなんだろうと思うんですけれども、受け入れる側もどうやって受け入れていかちちょっとよくわからないみたいな、そういうところもまだまだあるなど。ただ、このあたりはやっぱり、先ほどから言っていますけれども、この20年で女性企業家の数が増えてきたので、もうほんとに常識って10年、20年あれば変わるんだというふうにやっぱり私は実感していますので、これからまた10年、20年たって変わっていく部分も十分にあるかと思っていますので、それは今後変わっていったらいい部分だというふうに思います。

【鹿住】 ありがとうございます。

横田さん、どうでしょう。

【横田】 世界からリスペクトされるというのは、中国へ行くと女性企業家というワードで言ったら、「何それ、女性企業家って、私の周りにいっぱいいるんだけど」みたいなことを言われるぐらい、「あ、日本って遅れてるんだな」というので、そういう意味で言うと、もうその会話自体がちょっとというふうには正直言われてしまっていて、恥ずかしいという思いをするぐらい、

海外はそういう状況なんだなというのは正直思っています。

2つ目の、男性中心というのはもうおっしゃるとおりで、そこででき上がってきてよかった部分がちょっと転換期にあって、女性企業家とか、若手だったりとか、もうちょっとブレンドして新しいものを一緒に生み出せたらいいなというのは、正直思ってしまう点はいっぱいあります。優秀な会社員の人、これまで既存の組織にいる若手の人とか、中間ぐらいの優秀な方々が新しいことをし切れずに終わってしまうのがもったいないので、一緒に反乱を起こしましょう、みたいなことは思っています。なので、不利な点はそこら辺ですね。

男性企業家との違いということで言うと、これは本当かどうかわからないんですけど、多分バブルのときもそうだったと聞きますし、リーマンショックでアメリカもそうだったと聞くんですけど、やっぱり女性企業家って日々日々節約上手というか、大事なものにしかお金を使わないという、これは女性の習性なのかどうかかわからないんですけど、不況のときに女性のほうが倒産率が低いというのは結構よく何う話です。ダイナミックさと節約上手のよしあしというのは、伸びている時期には、めっちゃくちゃ伸ばすのが早いダイナミック経営というのもあるだろうし、でも急な不況のときに何とか踏みとどまれる力を持っているのは、結構女性企業家なのかもしれないな、なんていうふうには少し思います。

**【鹿住】** さっきの秋山さんの話もそうなんですけど、ネットワークという面で言うと、外国もそうなんですけど、男性のネットワークに女性がなかなか入っていけないという状況はまだあるのかなと思うんですけど、どうしたらそれが変わってイけるのか。やっぱり数を増やすということですかね。ちょっとそういうことも思ったんですけども。

武田さん、どうでしょうか。

**【武田】** フィールドが違うような感じですので、また別の質問のほうで。

**【鹿住】** わかりました。武田さんと西尾先生にも質問が来ておりますので、ぜひそちらでお答えいただきたいと思います。

最初はまず、芸妓さん、舞妓さんのお話なんですけど、京都地域の出身の舞妓さんの比率が下がっているというふうには先ほどお話があったんですけども、外部からの流入が多いと競争が激しくなって、結果としてよくなったのか、悪くなったのか、どうなんでしょうか。

**【武田】** 質のよしあしというのは、外部か内部かはあんまり変わらないと思いますけれども、やっぱり外からあこがれて理想を持って入ってくる子どもが多いというのは結構なことやなあと思いますね。

**【鹿住】** 外からきた方、武田さんもそうなんですけれども、京都以外の出身の方が増えたことによって、どういう変化が起きたというふうには思われますでしょうか。

**【武田】** やっぱり、例えばですけども、京言葉、特に花まち言葉。意外や意外ですけれど、外部から入ってきた子のほうがきれいな言葉をしゃべってくれはるんですね。京都の人というのは、一般の子どもさんやと、普通に学生言葉になってしまいはるし、普通に中学でお友達やらとしゃべってる言葉って、あんまりきれいなことがない。関西圏の方やと、また大阪弁に近いような感じとか、そういう言葉がぼろっと出てしまうんですね。それで、外部から来る人というのはほんまに純粋に花まち言葉だけを教え込まれて、語学留学みたいなもんどすわ。(笑声) 右向いて左向いたらこういうふうにと、もうお母さんの言うとおりのきれいな花まち言葉というのを覚えはるので、意外にそういうところあたりも外の人がほうが、自分がわからへん、もともと持ってないというのを自覚してますから、覚えなあかんという気持ちを持って覚えると、意外に早く覚えられたりするもんで、例えばですけども、一生懸命、中のことを覚えようという心意気というんですかね、心構えというものも、遠くから来た人のほうが強いような気がしますね。それが全体のレベルアップ

につながると思いますね。

【鹿住】西尾先生、いかがでしょうか、長期的に見た変化というのは。

【西尾】舞妓さんになるまでに、まちによって違うんですけど、1年ぐらい、ほぼ住み込みで修業の生活をします。ですので、外部から来た人は簡単には帰れないということで決断を促される結果につながっているだろうと思います。その時点で、この世界でやっていきたいという人をセレクトするというんですか、私たちからすると、もう本当にあこがれだけではなくて、ほんまにやれるのかということの一種の踏み絵になっているように思います。私自身は京都の人間ですけれども、外部から来た人が増えたからといって、別段、舞妓さんの質が何かということとは全く感じません。本当になりたい気持ちでやっている人が舞妓さんになっていったら嬉しいんだなというふうに、この10年ぐらい研究者として行き出してから感じます。

【鹿住】続けて武田さんに質問が来ておりまして、大学の女子学生が多いと、一般職で入社して一、二年で結婚退職してしまう学生さんが結構いらっしゃるということで、大学のゼミも人材のプロデュースという点では置屋さんのようなものかなというご意見がございまして、こういう女性を自立させるために大学でできそうなことはありますでしょうかという、人材育成についてのご質問なんです。いつも舞妓さんにどういうふうに教えていらっしゃるんでしょう。

【武田】やっぱり仕事として向き合うということ、プラス生き方として向き合う、自分の、舞妓とか芸妓とかという職種を生き方として向き合うということは、常に意識して教えてますね。24時間態勢になります。お預りして、寝てる間は意識ありませんけども、それでも、ぱっと起きて「すんまへん」って言うような子もいますから、多分24時間意識して生活したはるんやと思いますし、それが学校とかお会社とか、もう何時から何時までというようなものと違う

て、ほんまに住み込みでもう体全体とかね、心全体まで職業にびったりひたひたになるように教えていきますので、舞妓、芸妓を例えば中途でというか、7年とか8年とか10年とかでやめて別の生き方をするにしても、花まち、花街の人間ということには変わりがなくて、例えば普通の主婦にならはろうと、違うお仕事につかはろうと、私たちの生き方というものが根底に流れるようにしますので、そこに対するプライドというものですかね、そういうものを厳しく教えます。例えば普通的女子大生の方でしたら、日本人としてとか、人間としてとか、女性としてとか、あとはその後おつきになる職種のそういう人材としてというプライド、自分がそれに対して一生懸命できるように、ものができるようになるというような努力の仕方とか、そういうものを詳しく例を挙げて教えていかはったらええのではないかなと思います。

【鹿住】西尾先生、どうですか、学生さんと接していて。

【西尾】実は、舞妓さんたちを育成される力を、学生の教育に借りたいと思っているのです。2年前から毎年、卒論を出した学生たちをお茶屋さんに連れて行ってます。女子大生十数人を連れていきまして、自分より若い舞妓さん、それと自分たちと年齢が同じぐらいの芸妓さんがチームになってもてなしいただくことを体験させるのです。伝統的な芸事、例えば踊りを披露してもらい、接客をされるという経験を積むと、目が見開かれるみたいですね。自分より若い人がこんなに責任を持って仕事をしている、プロとして研さんをし自分を磨いている。もうほんとにその目の前で日本舞踊を披露されるというのを、しっかり座って見るという経験はほとんど日本人の学生そのものがしてませんので、そこで修練をしているということのすばらしさには胸が打たれるようですね。働いたら、自分で決め選んだ選択です。だから社会に出て何かの仕事につくということは、それに向かって努力をすることだということを、教員が言っても耳を貸しませんので、その人のプロフェッション

ルに合うということで、指導力不足を補おうと思って始めました。たまたま京都女子大は花街の近くにあるので、(笑声)そういうご縁で受け入れてもらって、やっていますけど、それはちょっと効果があるような気がします。

**【鹿住】** ありがとうございます。

ほかにもたくさん来ておりまして、先ほど秋山さんが、最初はコンサルティングとか、それから受託開発とか、日銭を稼ぎながら何とかやってきたということで、ジャンプする前の序走期間みたいのところを乗り切ったかさというのが見受けられるということですけども、それが女性の企業家の特徴じゃないかということで、それはどこから来ているんでしょうかということなんですけれども、秋山さん、いかがですか。

**【秋山】** これはほんとに仮説ですけど、まず一般論としてよく言われるのが、やっぱり女性のほうが現実と向き合っていますよね、一般的にはですよ。女性もいろんな方がいらっしゃると思いますけど、女性も虚栄心が強いタイプ、確かにいるんですけども、例えば男性と比べると、女性のほうがより虚栄心はあるものの、あんまりかっこだけつけてても身にならないときは、すばっと切り替えができるだけの、要は、いつも現実と向き合っているということはあるような気がします。個人の意見ですが。

先ほどどなたかおっしゃいましたけれども、実は私もリーマン・ショックのときにもう売上げ半分以下に、しかも物すごい短期間でそういうことになって、その時に、品川の駅前の高層ビルで、試作工場を併設したようなオフィスを高層ビルの上に持っていたことがあって、別に派手なことをしたいと思ったんじゃないくて、そのときやりたいことをいろいろ理詰めで作ったら、そこでそうするのが、自分たちのその当時の規模だとか必然性から言えばちょうどよかったということなんですけど、珍しいということで大変注目された後、リーマン・ショックで経営危機が来ました。そのときにいち早くしたのが、まず本社を移転させること。そこを出て、家賃

を85%カットできる、東京の品川区内のすごい下町の築40年以上のアパートの1、2階で、もともとスーパーマーケットが入っていた、倉庫並みの家賃で使える、ある程度まとまったオフィスのスペースというところを社員が見つめてきてくれて、そこにもう皆を連れて、悪いけど3年はここで我慢してくれと言って、今全く違う環境のオフィスで社員に仕事をさせている。

その後、取引業者さんとかいろんな方がいらっちゃって、自分はそんなつもりはなかったんですけど、同じような話をたくさんされて、「これ、男性にはなかなかできないんだ」、あるいは、「男性の経営者でそれができなくてだめにしてしまったケースを私は実はたくさん見てきたんだ。だから、そういう意味で、まずこれができたということですからいいよ」というふうに褒めていただいたことがあって、私にとってはもうやるしかないと思って決断したことが、意外とそういうことは男性はできないというふうに見られるところもあるのかなと思って、先ほどそんな話がちょっと出ましたので、非常に興味深く伺っていました。じゃ、それがなぜかということですが、今の話の流れからいくと、そこに、もしかしたら男女差があるのかもしれないけど、女性企業家研究の研究テーマがあるのかもしれない。

**【鹿住】** ありがとうございます。

横田さん、どうでしょう、したたかさについて。

**【横田】** でも、男性も多分、だれかを食べさせていかなきゃいけなかったら、生活していくために何でもやるとは思いますが。ただ、サイズダウンといえ、リーマン・ショック後に会った女性経営者さんは、結構「業態転換したのよ」とか、「業態横すべりさせたのよ」とかおっしゃっていました。これはもう勝手な想像ですけど、規模だと思えますよ。やっぱり20名を超えている企業さんがいきなりぱんと右に変えてというのは、秋山さんみたいに家賃85%カットというのはすばらしいと思うんです

が、10名以下だったら、右向けと言ったら結構右向きやすい規模感ではあるので、小回りきくところで何とか食いつないでいくという生命力だけの問題のような気がします。金融機関さんの調査結果であるのかもしれないですけど、男性経営者のほうが自殺率が高いというお話も、これは都市伝説なのかどうなのか、ぜひ教えていただければと思います。

**【鹿住】** ありがとうございます。

あともう1つありまして、秋山さんと横田さんにぜひということで。

企業家としての能力、例えばマネジメント力とか、企画力とか、人脈をつくる能力とかあると思いますが、その中でリーダーシップの果たす役割というのはどの程度重視していらっしゃるかということですが、いかがでしょうか、秋山さん。

**【秋山】** リーダーシップは最も重要な要素の1つだと思います。ただ、ちょっとご質問の趣旨に合うかどうかわからないんですが、今までは経営者といえばほとんど男性の方ということもあり、リーダーシップ・イコールこういうタイプの振る舞いだという、ちょっとステレオタイプに近いようなイメージがあったと思いますが、私が思うのは、リーダーシップというのは、結果的にその組織なり事業体を正しい方向に次のところに引っ張っていく力だというふうに定義をすれば、そのスタイルは多様であってもいいはずなんです。そういう意味では、私はいわゆる従来の、もう絵にかいたように皆さんがぱっと思い浮かべるようなリーダーシップは、はっきり言って、ないと思います。でも、やらなければならないことに対して自分の能力をストレッチしながら、同じ結果が導き出せる、自分にできるやり方というのはずっと模索してきているし、これからも多分そうしていくんだろうなというふうに思います。だから、決して体育会系でもありませんし、でも当然経営者ですから、やさしいことばかりも言ってもらえませんし、文句も言われて嫌われるようなことも当然しないといけません、それでも、どうやれば

より多くの人たちに、自分が出してもらいたいアウトプットを出すように仕事をしてもらえるのかという、もうほんとにその1点に対してトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、だんだん自分のリーダーシップのスタイルというものができてくるのかなと思います。

**【鹿住】** そうですね。若い人に聞くと、リーダーシップってすごく男性的な、声が大きいとか態度がでかいとか、何かそういうステレオタイプのイメージを持っている人が多くて、なので、「私はそんなタイプではないから管理職に向かない」とか、「経営者にはなれない」と思っている若い女性が結構多いんですけど、そうじゃなくて、リーダーシップスタイルも非常に多様だということを理解してもらおうというのも、企業家を増やすためにすごく大事なことかなと思います。

横田さん、どうでしょうか。

**【横田】** 同感です。私、最近実はコーチをつけ始めたんですね、この3カ月ぐらい、久しぶりに。この2、3年忙しくて忙しくて走り続けてたんで、まあ決算もよかったし、ちょっとコーチにお金払ってもいいかみたいな感じで、たまたまお願いしたんですけど。コーチに「目標は何？」って聞かれたときに、もちろん会社の目標は全然創業時から変わらないし、世の中にもっとコラボレーションが増えてほしい、新しいものが増えてほしいということをやっているのですが、私の頭にぼうっと浮かんだのが、ちゃらんぼらん社長になりたいみたいな、もっと新しいものを生み続けたいし、そのためにずうっと今、現場に結構もう目はしをきかせながらやっているんですけど、皆に育ててもらわなきゃというふうに思って、ほんとに、だから、目指す方向性をきっちり示すという意味でのリーダーとしての役割は絶対必要だなと思っていて、んですけども、あれやれ、これやれと言うよりも、スタッフが自分から動いてもらえるような態勢づくりというのが大事だなというので、最近人材マネジメントの工夫を一生懸命しているという状況です。

ちなみに、私はリクルート時代に、織田信長系の役員のもとで仕事をしたことが実はあるんですね。(笑声) その役員というのは、300人ぐらいの部隊を要は急成長させる、普通だったら5年かけて成長させるところを1年でやり切るというところがめちゃくちゃお得意な役員で、とにかく軍隊化する。システム化して、企画の人間はいかに戦略をシステム化させるかということに力を入れるというので、私はその企画をやっていたのでおもしろかったんですけど、現場はもうかわいそうな状況で、信長がやれと言ったらやり切るみたいな感じだったですけれども、絶対ぶれないという意味ですごく尊敬しているリーダーではあるんですが、やっぱりそれは成長期のそれぐらいの規模でやれるときのリーダーであって、うちの会社はもうほんとに10人のプロフェッショナルで新しいことを生み出し続けたいという組織形態を目指しているので、あの役員のごことは尊敬しているし、いろいろ勉強させてもらったけれども、自分は違うマネジメントスタイルをやらなきゃいけないんだなというふうに思いながら、今やっています。

**【鹿住】** 高橋先生、どうでしょう、女性企業家にたくさんインタビューなさってきて、リーダーシップとか、しなやかさというのはどういうふうにお考えですか。

**【高橋】** 横田さんがおっしゃっていたような、「おれについてこい」タイプは今までのスタイルでしょうけども、私の知っている女性経営者の場合は、働いている人たちの目線で、コミュニケーションをよくとりながら、合意形成をとりながらコトを進めていくというスタイルです。ただ、合意形成といっても相手に迎合するものではありません。いわゆる高い目標を掲げてそれに向かって進めというリーダーシップもあるけれども、従業員の目線までおりて、そこで合意形成をつくり上げながら、価値観を共有したり目標を共有したり、困っていることは何かということ共有したりする、そういうリーダーシップも当然あるわけです。女性だけではないのでしょけれども、女性の経営者には後

者のタイプが、私の経験から考えると多いかなということは感じています。

**【鹿住】** ほかにもう少し質問させていただいておりますが、そろそろ時間がなくなってしまいました、申しわけございませんが、このあたりで質問のコーナーは終わらせていただきたいと思います。

最後にまとめということで、私のほうから。

ほんとに皆さん、活発にご発言いただきまして、多分ふだんではなかなか聞けないような内容のお話を聞けたのではないかと思います。皆さんの口から出た言葉で幾つかキーワードが見つかったかなというふうに思います。

1つは、質問にもありましたけれども、しなやかさとか、したたかさとか、ばーんと大きなことをやるのではないけれども、着実に一步一步進めていくということ。これは、考えてみれば戦略のうちの1つではないかなというふうにも思います。小さく始めて着実に、失敗しない戦略ということですね。

それともう1つが、事業を続けることの重要性。一発屋ではなくて、起業するというだけでなく、その後どう続けていくかということも重要なことだなと思いますし、それをやっていける女性を、起業だけではなくその後続けていける女性企業家をもっと増やしていければというふうに思います。

それから、これは外国の女性企業家研究でもあったのですが、サクセス、成功というものの基準を、基準そのものを改めて考える必要があるのではないかなということ。売上げが多いとか、従業員数が多いとか、成長のスピードが速いかということだけではなくて、そもそもの動機が、例えば年齢に関係なく働けるとか、ワークライフバランスと両立できるとか、自分がやりたいことを実現するか社会貢献とか、成功の基準というのを、規模の拡大だけではない、別の基準でとらえる必要もあるのかなと。

そう見てくると、女性企業家は、規模が小さくて今まであまり注目されてこなかったと思いますが、違う視点で見ると非常に可能性のある

経営者として見ることができるのではないかな  
と思います。事業内容の多様性ととも成功の  
基準というのも多様だということを念頭に置き  
ながら、これからまた多様な研究が企業家研究  
の中で展開されていくことを期待したいと思います。

それでは、非常に長時間にわたりましておつ  
き合いいただき、どうもありがとうございました。  
これで共通論題を終わらせていただきます。  
(拍手)