

中小企業における「女性経営者」の 成長歴・生活・経営観

—都内 42 社 (42 名) の

面接調査にもとづく事例研究—

目 次

1. はじめに	5
2. 中小企業における「女性経営者」の面接調査——その概要——	9
3. 女性経営者の類型——「経営者への就任契機」によるタイプ分け——	15
4. 女性経営者の成長歴と生活	25
5. 調査対象企業の経営の実態と問題点	41
6. 女性の職場としての「中小企業」	81
7. まとめ——将来の研究のための若干の作業仮説の構築にむけて——	103
8. 引用・参考文献	109
9. 参考資料	111

本モノグラフに報告する研究は『トヨタ財団』による研究助成（80-3-090）によって遂行されました。研究の遂行にあたっては、42名の女性経営者の方がたが面接調査に応じて下さり、私たちは多くのことを学ばせていただきました。ほかに、中小企業金融公庫、労働省、東京商工会議所、東京中小企業投資育成株式会社、婦人経営者連盟、パイロット・クラブ、ソロプチミストの関係者をはじめ多くの方がたから貴重なご助言をたまわりました。これらの方がたおよび諸機関に対し厚くお礼を申しあげる次第です。

研究そのものの企図および実行は、『国際女性学会』（代表幹事・岩男寿美子）のメンバーで「女性と職業に関する研究分科会」に属する以下の8名によってなされました。

青木孝子（日本アイ・ビー・エム(株)）	岩男寿美子（慶応義塾大学）
織田由紀子（東京女子大学）	佐藤洋子（(株)三菱総合研究所）
菅原真理子（総理府老人対策室）	原ひろ子（お茶の水女子大学）
南千恵（国際女性学会）	村松安子（東京女子大学）

1

はじめに

1. 本研究の目的と意義..... 6
2. 現代日本の中小企業に
就労する女性の現状と展望..... 6

1

本研究の目的と意義

私たちの研究の究極的な目標は、現代日本における中小企業の女性経営参画者および女性従業者の、現状、その問題点、ならびに今後の展望を詳細に探ることである。

第2次大戦後、わが国の経済面での成功に中小企業⁽¹⁾の果たした役割は大きい。昭和53年度『事業所統計』によると、中小企業の事業所数は581万で全体の99.4%、従業員数では3,429万で全体の81.1%を占めている。こうした中小企業は、大企業と同じ経営原理によって動いているわけでもない。たとえば終身雇用、年功序列、賃金制のような日本的経営の特徴といわれる慣行は、中小企業ではあまりみられない。労働移動は活発であり、中高年労働者の割合は高く、能力主義が大幅にとり入れられている。また、大企業と中小企業の間には、上下関係というより、信頼に基づいた役割分担がある。中小企業の専門的能力をぬぎにしては、大企業として存立さえあやぶまれる。さらに中小企業には常に新規参入の可能性がある。したがって、十分な意欲と能力をもちながらも実業界で男性に大幅な遅れをとっている個性ある女性たちにとっては、将来の有望な進出先であるといえるかも知れない。

日本の中小企業は現在、女性就業者のほぼ6割に雇用機会を提供しているが、そこで働く女性に関する研究は非常に少ない。とくに個人史をも含む系統だった詳しい事例研究は皆無と言っても過言ではない。

今回の私たちの研究は、この分野に就労する女性に関する将来の大量サンプルによる定量的・定

性的分析に向けての、具体的かつ基礎的な情報を確保していくことを基本的な狙いとして準備された。将来の本格的研究のための予備的段階として、本研究は、都内に本社をもつ中小企業42社の女性経営参画者⁽²⁾の面接調査による事例研究を試みた。

なお、今回の研究では男性の中小企業経営者の面接調査は行っていない。そのため、当然のことながら、中小企業経営者の経営理念や個人的背景などに関する男女の比較は今後の課題として残されている。

2

現代日本の中小企業に就労する女性の現状と展望

今回の面接調査の概要を述べるまえに、既存の資料にもとづいて、現在、中小企業において、女性がいかなる役割を果しているのかを概観しておく。

『就業構造基本調査』によると、昭和54年の女性有業者16,233千人のうち、12,266千人(75.6%)が300人未満の中小企業で働いている。中小企業における女性の比率は大企業に比べ高く、女性の職場として中小企業の占める割合は大きい。しかも、49年以降女性有業者が増大するなかで、中小企業における増加率は大企業以上に高く(各年率3.8%、1.7%)、54年までの女性有業者増238万人のうち、86.3%に相当する205万人が中小企業に吸収されている(表1-1および表1-2を参照)。

女性の職場進出が全体に増大している中で特に中小企業で女性の進出が大きいのは、①若年労働力の採用において男性の確保が難しいこと、②パートタイマーのように繁閑・景気動向等による雇

(1) 中小企業とは、中小企業庁などで採用している基準の如く、次の条件を満す法人および個人をさす。

- 1) 製造業・鉱工業・運送業・建設業など、資本金1億円以下または従業員300人以下。
- 2) 卸売業、資本金3千万円以下または従業員100人以下。
- 3) 小売業およびサービス業、資本金1千万円以下または従業員50人以下。

ただし、本研究においては日本における資本金のもつ意味から判断し、今回は原則として従業員規模を用い、必要に応じて資本金をも考慮した。さらに基準のいずれをも超えているが、いわゆる大企業ではなく、非上場であり、経営者自身が自社を中小企業と捉えている若干の企業も含まれている。

(2) 原則として代表権をもつ者を対象としたが、専務、常務であっても経営の中核にある者、あるいは数年前に代表権を委譲したが、何らかの形で経営に参加している者も若干含まれている。

表 1-1 非農林水産業規模別女性有業者の推移
(官公庁を除く)

年	中小企業	大企業	計
昭和49年	10,207千人 37.9%	3,647千人 28.9%	13,854千人 35.0%
昭和54年	12,244千人 40.0%	3,967千人 30.1%	16,233千人 37.0%

出所：総理府『就業構造基本調査』。

(注)：下段の%は、全有業者に対する比率を示す。

表 1-2 産業別・規模別にみた女性有業者数の伸び
(昭和49～54年)

産 業	中小企業	大企業	計
製 造 業	3.1%	-4.5%	1.2%
卸売・小売業	4.0	4.0	4.0
サービス業	5.2	7.6	5.9
計	4.0	1.8	3.5

出所：総理府『就業構造基本調査』。

用調整が比較的容易だからである。

中小企業に働く女性を職業分類でみると、製造業における技能工および生産工程作業員、小売業における販売従事者、あるいは各産業を通じての事務従事者が多く、またパートタイマーもこれらの職種に集中している。これらの職種は必ずしも女性の職場における地位の高さにつながるものではないが、中小企業においても女性の10年以上長期勤続者の増大、学歴水準の向上等の動きもみられる。勤続年数の短さと学歴（専門性の欠如）が女性の登用にあたってのネックとなっていることが多いといわれるだけに、上の傾向が今後も続き、中小企業に女性の人材の層が厚くなるにつれその様相が変化してこよう。また、職業分類別就業者でも、専門的技術的職業従事者のうちでは情報処理技術者および保健医療従事者、技能工および生産工程作業員のうちでは精密機械関係（光学・電機器械など）、電子計算機等操作員などの今後より成長が期待される分野・職業への女性従業員数が増大していることから、女性従業者が、今後の日本経済・中小企業を支える人材とな

ることが予想される。

しかし、これから報告する私たちの面接調査の対象者の意見および行動に現われているように、女性従業者を将来の中核的人材として育成しようという中小企業が多いとはいえない。『女子労働者の雇用管理の実態調査』（1981）によれば、公募採用にあたって「男女とも公募採用した」という企業は従業員規模100人以上の企業で多く、「男子のみ公募採用」という企業が100人未満の企業で多くっており、企業規模が小さいほど女性の採用そのものに積極的でない。

これに対して「採用条件が男女とも同じ」という企業には規模による差は殆どみられない。むしろ大卒に関しては、規模が小さい企業ほど「採用条件が同じ」という割合が高く、また、「女子を全く配置していない仕事はない」という割合も高い。規模の小さい企業では世帯が小さく、差別をするほど仕事の分化が行われていないことがうかがわれる。配置転換についても、小規模企業では、「男女とも行っていない」の割合が高い。昇進についても同じような傾向がみられ、「女子にも役職への昇進の機会がある」という企業は、規模が大きいほど多いが、現実には女子の役職者の割合は少なく、しかも大企業の係長相当の役職者がそのうちの約半数を占めており、部長相当以上の役職者はむしろ小規模企業の方が多くなっている。教育訓練についても規模が大きい企業ほど実施している割合が高いが、大企業では「女子にも受けさせるが教育訓練の内容は男子と異なる」という割合が約3分の2を占めている。

以上を通じて言えることは、少なくとも建前の上では大企業の方が目にみえる男女差別が少ない。しかしその内容についてみると、女性は巧妙に中枢からはずされている。一方、小規模企業においては、大企業よりも形式上では女性の養成・登用が遅れているが、実質的には本人の能力・意欲を証明すれば、登用される機会があることを想像させるのである。

* * *

2

中小企業における「女性経営者」の 面接調査—その概要—

1. 調査対象者の選定とその基準	11
2. 調査対象となった「女性経営者」の特性	11
3. 面接調査の内容	13
4. 面接調査の手続き	13

1 調査対象者の選定とその基準

本研究の計画当初において、面接対象者（都内に本社をもつ中小企業の女性経営者）の選定は、企業の規模（従業員数）と女性経営者のタイプ（経営者への就任契機）とに着目して、表2-1に示したようになされることが考えられていた。しかし、この分野の専門研究者や女性経営者自身たちからの情報により、「創業者型」「未亡人・二代目型」「たたき上げ型」を同数確保することが困難であることが次第に明らかになってきた。さらに産業によって女性進出の難易度に相違があることも予想されてきた。

そこで私たちはまず、諸産業に女性経営参画者がどの様な割合で分布しているかを検討する作業から始めることとなった。中小企業の代表権をもつ女性経営者の母集団は確定できないため、第1次接近として、『国勢調査報告』(1980)から「女子

役員」の産業別分布を割出し、その割合に従って本研究の産業別目標面接対象者数を決定した。表2-2のB欄に前者が、C欄に後者が示されている。

結果的には、今回の私たちの研究での面接対象者の産業別分布状況は表2-2のD欄のごとくであった。その分布は、同表E欄にある昭和50年度全国女子就業者の産業別分布に近くなっている。このことは少なくとも暫定的に、次の二点から説明できるように思われる。第1は、中小企業にしばしばみられることであるが、男性経営者の配偶者や実質的に経営に携わっていない女性が、名目上の役員になっていることである。第2は、親族としての役員はともかくとして、代表権を持つ経営者になることの難易度は産業ごとに異なりそうだということである。女性就業者の多い分野に女性経営者は進出し易く数も比較的多い（たとえば軽工業やサービス業）。女性就業者の少ない分野への女性経営者の参入は困難で数も少ない（たとえば重工業や建設業）ということである。

また、従業員規模による当初の面接対象者の二分法（表2-1でのA B二分法）にも問題があるこ

表2-1 本研究の計画時点における面接対象者の選定とその基準

女性経営者のタイプ 従業員規模	X 群 (創業者型)	Y 群 (下からのたたき上げ型)	Z 群 (未亡人家付型)	計
A 群 (30~99人)	7人	7人	7人	21人
B 群 (100~299人)	7	7	7	21
計	14	14	14	42

表2-2 産業別にみた面接対象者の分布

分 布 産 業	A	B	C	D	E
	女子就業者 (全 国)	女子役員 (全 国)	Bによる面接対象 者数の分布予定	本研究面接対象 者の分布結果	参考：Aによる 分布
全 産 業 計	100.0%	100.0%	42人	42人	42人
うち 建設業	3.5	10.2	4	0	1
うち 製造業	29.7	26.1	11	10	13
うち 卸売・ 小売業	24.6	43.3	19	13	11
うち 金融・保険・ 不動産・運輸業	9.6	7.3	3	4	4
うち サービス業	28.1	12.1	5	15	13

出所：A欄とB欄については『国勢調査報告』(1980)。

(注)：除外されている産業があるので各産業の計は100%にならない。

表 2-3 就任契機別・従業員規模別・産業別にみた面接対象者数

(2) 従業員規模	産業	就任契機 ⁽¹⁾	X 創業者 (25人)			Y 社員から (2人)	Z 創業者の親族 (15人)		
			X-1 純創業者型		X-2 分離独立型		Z-1	Z-2	Z-3
			X-1-P 創業時当該業種に関する経験あり (15人)	X-1-Q 創業時当該業種に関する経験なし (7人)			共同創業型 (8人)	家業参加型 (5人)	未経験引き継ぎ型 (2人)
A 群	製造業	4人	1人	1人	0人	0人	1人	0人	1人
	卸売・小売業	5	1	0	1	0	0	2	1
	サービス業	9	7	0	1	0	1	0	0
	保険・不動産・運輸業	4	0	1	1	1	1	0	0
	小計	22	9	2	3	1	3	2	2
			14		1	7			
B 群	製造業	6	1	2	0	0	3	0	0
	卸売・小売業	8	2	1	0	0	3	2	0
	サービス業	6	3	2	0	1	0	0	0
	保険・不動産・運輸業	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	20	6	5	0	1	6	2	0
			11		1	8			

(注)：(1) 就任契機の各項目内の数字は各タイプの該当数をあらわす。各タイプの詳細については第3章を参照。
 (2) 従業員規模別分類におけるA, B群の産業別基準は下表の通りである。

産業	A 群	B 群
製造業・保険・不動産・運輸業	1~99人	100人以上
卸売業	1~49人	50人以上
小売業・サービス業	1~29人	30人以上

とが明らかになり、表 2-3 のように分類の基準を改めた。この変更を行ったのは中小企業の規模定義が産業別に異なることに対応するためである。さらに、対象企業の最低規模も30人以下にせざるを得なくなった。当初30人を最低規模とした理由は、中小企業における女性管理職者の状況やその将来展望の手懸りをうるためには、一定規模以上の調査対象企業が望ましいと判断したからである。しかし産業別・経営者の就任契機別・規模別の三基準を満たし、同時に女性の進出可能性が高いと予想される新分野をも含むサンプルを得るた

めには、かなり小規模の企業にまで調査対象を拡大することが必要となったからである。

2

調査対象となった「女性経営者」の特性

結果として、今回の面接調査の対象者となった女性経営者は、いろいろな意味でかなり片寄ったものにならざるを得なかった。その理由と方向は次の五つの要素で説明されよう。まず第1は、すでに指摘したように、母集団の確定ができないことである。第2には、前節で言及したように、一定規模以上の企業体を選んだことである。表 2-4 と表 2-5 の比較から明らかのように、サービス業

の大半とその他の産業での若干の企業を例外として、調査対象企業は中小企業としてはかなり規模の大きいものになっている。第3は、質問が個人的なことにまで及ぶため、面接調査の対象者を確保するために紹介者を要したことである。したがって第4に、実業界の紹介者を通じた場合には、

表2-4 常雇規模別・産業別企業の構成比

産業	常雇規模				
	計	I	II	III	IV
産業計	100.0%	85.5%	8.6%	2.2%	0.7%
建設業	100.0	88.8	9.1	1.7	0.4
製造業	100.0	32.3	12.9	3.5	1.3
卸売業	100.0	89.2	4.9	3.6	2.3
小売業	100.0	92.3	3.0	2.1	2.6
金融、保険業	100.0	90.2	4.7	0.8	5.0
不動産業	100.0	97.2	2.1	0.5	0.1
運輸業	100.0	71.8	19.4	6.6	2.2
サービス業	100.0	84.2	5.5	4.5	5.8

(注)：「常雇」とは、雇用期間の定めのないもの他、1ヶ月以上の期間を定めて雇用されているものと及び調査対象期間の前月18日以上雇用されているものをいう。なお産業別規模別分類の規準は右表の通りである。

産業	I	II	III	IV
建設業・製造業・金融・保険業・不動産業・運輸業	1~29人	30~99人	100~299人	300人以上
卸売業	1~29人	30~49人	50~99人	100人以上
小売業・サービス業	1~19人	20~29人	30~49人	50人以上

出所：昭和53年『事業所統計報告』第3巻、会社企業編、第5表より作成。

表2-5 従業員規模別・産業別調査対象者数

産業	従業員規模				
	計	I	II	III	IV
産業計	42人	14人	8人	11人	9人
製造業	10	1	3	5	1
卸売業	6	1	0	3	2
小売業	7	1	4	0	2
保険業	1	1	0	0	0
不動産業	2	0	1	1	0
運輸業	1	1	0	0	0
サービス業	15	9	0	2	4

(注)：産業別規模別分類の規準は表2-4に同じ。

表2-6 年齢別面接対象者一覧 (N=42)

I：42~50歳			II：51~55歳			III：56~62歳			IV：63歳以上								
(9人)			(6人)			(12人)			α(6人)		β(6人)		γ(3人)				
社名	対象者名	年齢	社名	対象者名	年齢	社名	対象者名	年齢	社名	対象者名	年齢	社名	対象者名	年齢	社名	対象者名	年齢
ワ社	BL	50	イ社	AA	55	ロ社	AB	62	ユ社	CL	82	ツ社	BR	72	コ社	CF	69
ル社	AJ	50	ヤ社	CB	54	レ社	BP	62	ホ社	AD	74	ソ社	BQ	70	ハ社	AC	66
ク社	CA	49	ラ社	BU	54	テ社	CH	60	メ社	CM	73	ネ社	AI	68	ト社	AE	65
マ社	CC	48	ウ社	BW	54	ヨ社	BN	60	ケ社	CD	70	カ社	BM	67			
ア社	CI	47	エ社	AH	53	サ社	CJ	59	タ社	BO	67	チ社	AF	66			
ミ社	CN	46	オ社	BX	52	モ社	DP	59	エ社	CG	63	ム社	BV	64			
ス社	DR	46				オ社	BK	58									
キ社	CK	45				ナ社	BT	58									
フ社	CE	42				ニ社	DS	57									
						セ社	DQ	56									
						リ社	AG	56									
						シ社	CO	56									
女性が働くことを当然とする			ゆれている男女の役割分業観			「おお戦後民主主義がんばろう！」(戦時動員組)			手に技術あり「それを活かそう」		家業維持		手に職なし「私が働かなきゃ家族が死んじゃう」				

(注)：対象者の年齢は昭和56年1月1日現在。

表2-7 主な質問項目

大項目	中項目
I. 個人史	(1) 兄弟の中での順位 (2) 親の育て方 (3) 学歴、職歴
II. 経営の実態	(4) 規模に関する志向、リスクの内容とリスクに対する態度 (5) 資金繰り、人事管理 (6) 営業上の諸困難
III. 女性と職業	(7) 女性が職業を持つことについて (8) 自社の女子従業員についての評価 (9) 女性の活用について
IV. 中小企業の将来性	(10) 女性の職場としての中小企業 (11) ゆとりの時代の企業としての中小企業 (12) 中小企業に適した産業分野と女性

過去に成功したか、あるいは現在成功している経営者を選ばざるをえず、その結果、表2-6にみるごとく、年齢分布にも片寄りがあるのである。

いずれにしても、42という対象者数は本来統計的推論を許さない数である。このような資料の特性とそれから生ずる限界とに留意しつつ次章以降での分析を進めていきたいと思う。

3

面接調査の内容

ところで、本研究は将来の研究のための問題発見、仮説の構築を目ざす作業であるとはいえ、何らかの作業仮説を持つことは当然である。しかし同時に、偏見や通念からできるかぎり自由な調査をすること、また、女性史の一断面としてのある時代の女性達の個人史を記述することも今回の予備的研究の狙いであった。したがって調査内容や項目を、“大まかに”設定する方法を採用した。フェイス・シートは調査対象者全員から共通の基礎的データを得るように工夫されている。その他には表2-7に示されている4大項目（個人史、経営の実態、女性と職業、中小企業の将来）を設定し、面接担当者は「女性経営者についての調査の手引き」（第9章の「参考資料」を参照）をもと

に、可能なかぎり自由にこれらの項目について面接対象者自身に語ってもらうという方法をとった。この方法をとることにより、“回答が前もって用意された質問紙に○印をつける”式の調査からはわかってこない領域を発見することができ、将来の研究のための問題提起が可能となった。

4

面接調査の手続き

面接調査は共同研究者全員が分担して行った。研究者はそれぞれ1名の大学院学生、あるいはそれに相当するレベルの助手をもち、二人一組で聞きとり調査を実施した。助手の役割は、聞きとった内容の筆記、テープレコーダーの操作、面接担当者がもらした質問項目の点検などである。さらに後日、同席した面接の録音テープを起す作業も助手の仕事であった。フェイス・シートの記入は研究者自身で行い、印象記の執筆もまた研究者の責任であった。

面接調査の場所は、面接対象者の指示に従いその多くは会社内の一室、または対象者の自宅、そして喫茶店などでも行われた。

面接調査に要した時間は多様であり、短い場合で1時間余、最も長いものは6時間を超すほどであったが、平均するとほぼ2時間余という数字に

なっている。面接作業は大部分の事例について順調に行われたが、企業秘密の壁が厚いこと、私生活の細部は公表しないこと、高齢による記憶の不確かさなどのため、必ずしも容易でない場合もあった。

面接対象者の中には、以前に新聞・雑誌などの取材対象となった人も多く、その記事などの写しや、対象者自身の著書を下さった方もある。これらの資料は、私たちが中小企業の女性経営者像を構築していく上での大きな参考となった。

面接調査終了後、面接担当者が礼状を出すと、

それに対して墨書などで丁寧な返信を送られるといったことも屢々あり、これらも調査対象者の人物像を知る貴重な糧となった。

いずれにせよ、ひとつひとつの面接は、その担当者にとっても、また助手にとっても、非常に貴重な人生勉強となり、知的冒険に満ちたものであったことを、面接対象者への感謝の気持とともにここに申し添えておきたい。さらに、その面接記録を読んだ共同研究者たちにとっても、ひとつひとつの記録は一卷の書物を読み、長い絵巻物を見るが如き、印象深い体験となった。

*

*

*

3

女性経営者の類型—「経営者への 就任契機」によるタイプ分け—

1. 経営者への就任契機	16
2. 基本分類の検討と下位分類の設定	16
(1) 基本分類 (X・Y・Z 三分法) の検討	16
(2) 修正後の分類	16
3. 各タイプの特徴	18
(1) X 型経営者 (創業者)	18
(2) Y 型経営者 (社員からの昇進)	21
(3) Z 型経営者 (創業者の親族)	21

1

経営者への就任契機

私たちは、中小企業における女性経営者の特徴を把握・分析するにあたって、とりあえずは、従来の男性経営者を対象とした研究でよく用いられる分類、すなわちX型(創業者)、Y型(たたきあげ)、Z型(二代目)という三分類をもって調査を開始した。このX・Y・Zという「経営者への就任契機に基づく分類」方法は、銀行が、中小企業に融資をするか否か決定する際の基準のひとつもされている。

さて、本研究での面接調査の対象となった女性経営者の特性を考察し、かつ、近い将来の女性と職業のあり方を考える上で、X・Y・Zという三分法は十分に妥当であろうか。もし、それが妥当であるならば、X・Y・Zの基本的な大分類の下位分類としてどのような分類が適切であろうか。本章の課題は、まさにこれを検討することにある。

2

基本分類の検討と下位分類の設定

(1) 基本分類(X・Y・Z三分法)の検討

面接調査がある程度進行し、随時、得られた資料の分析を進めてみると、上記の三分法では今回の調査対象である女性経営者たちの経営参画にいたる過程を十分には説明できないだろうという感触をもつようになった。なぜなら、創業者・たたきあげ・二代目という単純な三分法はたぶん、女性が職業をもつこと、あるいは経営に参画することがあたり前のこととされていなかった時代のものであり、同時に経営者の圧倒的多数を占めている男性の経営者を分類する際の分類基準だと考えられたからである。したがって私たちは、今回の調査結果の分析をすすめていくにあたって、より有効な分類基準を見つけていくことに努めることとなった。

もちろん全てをうまく説明しうるような最適な分類基準が一つだけあるわけではない。分析の目的に従って複数の基準があってもよいであろう。一種類のタイプ分けに固執するよりも、融通性をもたせて、複数のタイプ分けを用いて分析していくことが必要だと思われた。

(2) 修正後の分類

今回の研究の当初において、私たちが、暫定的にはあるが、面接対象者の分類方法として、X型(創業者)、Y型(たたきあげ)、Z型(二代目)を用いていたことはすでに述べた。さらに、これらX・Y・Z型の下位分類として、X型(創業者)の下には、(a)いわゆる創業者、(b)共同創業者、(c)のれん分け独立、また、Z型(二代目)の下には、(a)共同創業未亡人(夫とともに創業、夫没後に就任)、(b)未経験未亡人(何の経験もなく夫の後を継ぐ)、(c)跡継ぎ二代目(夫以外から譲りうける)、(d)家業維持二代目(代々続いてきた家業を譲りうける)、(e)再建二代目(戦争などによってたたんでいた店を再建)、を設けていた。前者については、50歳代後半以上の対象者がかなり多いことから、一定規模以上の企業設立は、当時の社会の女性への役割期待からして、それ程容易であったとは考えられないため、主として独力で創業したのか、誰かと共同で創業したのかを軸として分類したわけである。後者については、主として誰から、なぜ引継いだかが軸となっている(表3-1を参照)。Y型については「たたきあげ」一分類しか設定していない。

しかしながら、面接対象者の就任契機についての分析をすすめていくにつれ、修正の必要となった箇所がいくつか出てきた。

① X型(創業者)

まず第1に、X型(創業者)の下にある(a)創業者と(b)共同創業者という下位分類では、今回の面接対象者をうまく分類できないということがある。なぜなら、(b)の共同創業者というのはほとんどの場合、夫婦による共同創業を指しているが、(a)の創業者というタイプの中にも、表向きは独力で創業したといっているものの多分に

表3-1 「経営者への就任契機」による分類（研究当初時での暫定案）

基本分類	X 型			Y 型	Z 型				
	(a)	(b)	(c)	(a)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
下位分類	創業者	共同創業者	のれん分け独立	たたきあげ	共同創業未亡人	未経験未亡人	跡継二代目	家業維持二代目	再建二代目

夫の助力があったればこそ、というケースも少なくないからである（むしろ独身者はこの限りではない）。また逆に、(b)の共同創業の場合でも、形の上では夫が代表権をもっているものの、かなりの部分、あるいは非常に重要な部分を妻がおさえていたというケースも珍しくない。このため、両者の間に明確な線をひくことが難しい。

では、どのような下位分類を用いたら、これからの分析のためにX型(創業者)を有効に分類しうるのであろうか。分析をすすめていくうちに、創業にいたる過程が、その当時の時代背景と密接に関連している事例がいくつかあることに気がついた。すなわち、戦後の混乱期において、「何とかして食べていかなければならない」また、「女だからどうこうといっていられない」状況で創業をした女性たちは、だいたいにおいて手に職がない。どちらかという、職業の好みについてうんぬんする余裕はなく、暗闇を手さぐりで無我夢中でつき進んできた事例が多い。

反対に、手に職がある場合—具体的には若い時に何らかの公的資格を取ったとか、自分の関心がある分野で職に就き、そこである程度の訓練を受けた、あるいはその道のスペシャリストになるべく努力していた人たち—というのは、創業の時期が実にさまざまである。つまり、戦争、敗戦という時代の波をそれ程まともにかぶっていないのである。むしろ終戦後のドサクサぶりは想像を絶するものであったろうから、全く影響を受けなかったはずはないが、少なくとも何も手に職の無かった女性たちに比べると、彼女らは、戦前から関連業種での勤務経験があったり、あるいは戦前すでに創業を開始している。そうでなければ全く逆に、戦後の混乱期が過ぎ、高度成長の波がおし寄せようという時、まさにその波にのって、それまで培ってきた技

術なり経験を開花させている。

以上のようなことから、X型の下位分類としては、創業の単独・共同を問う方法よりは、創業者の創業時における当該業種に関する経験の有無を問題とする基準を用いた方が、現段階ではより妥当性の高い分類であるように思われる。もう一つの下位分類としての「のれん分け」は、「分離独立型」と名称を変え、のれん分けよりも幾分広がりのある分類枠を設定することとなった。

② Y型(たたきあげ)からY型(社員から)へ

第2に、Y型であるが、この項目にあてはまる対象者は非常に少ないであろうということは、当初私たちも予想していた。案の定、Y型(たたきあげ)の女性経営者は、対象者42名中、わずか2名(約5%)であった。分析の対象とするには若干心もともない人数ではあるが、他のどの分類項目にも該当しないため、さらにその希少性の故にY型はそのまま残すこととなった。ただし、Z型と名称をあわせる意味で、「たたきあげ」を「社員から」に改めた。

③ Z型(二代目)からZ型(創業者の親族)へ

第3に、Z型(二代目)という大分類項目の下位分類として5項目を設けていたが、これらの基準がいま一つ不明瞭であった。たとえば、共同創業未亡人と未経験未亡人は、当該企業での経験の有無を問題としているのに対し、跡継二代目から再建二代目は、家業意識の強さを問うているととれ、両者の次元に若干のずれが感じられる。また、対象者の中には、共同創業の後に二代目社長に就任したが、共同創業者が夫でない(たとえば父)というケースや、夫はまだ存命中だが何らかの事情で社長に就任という場合もある。そのため、「未亡人」うんぬんという

表3-2 就任契機別および産業別にみた面接対象者数

タイプ大分類 下位分類 産 業	X(創 業 者)			Y (社員から)	Z(創業者の親族)		
	X-1(純創業者型)				Z-1	Z-2	Z-3
	X-1-P	X-1-Q	X-2				
	創業時当該業種に関する経験あり	創業時当該業種に関する経験なし					
製 造 業	2人	3人	0人	0人	3人	1人	1人
卸 売・小 売 業	3	1	1	0	3	4	1
サ ー ビ ス 業	10	2	1	1	1	0	0
保 険・不 動 産・ 運 輸 業	0	1	1	1	1	0	0
産 業 計	15	7					
	22		3		8	5	2
	25			2	15		

要素を前面に押し出すのは適切でなく、創業時点での参加の度合や、当該企業での経験の有無によって下位分類を設定することの方が有効性が高いと思われた。そこで修正されたZ型の下位分類は、

Z-1: 共同創業型(創業時より当該企業に参加)

Z-2: 家業参加型(創業後に参加)

Z-3: 未経験引継ぎ型

の三分類とした。さらに大分類項目であるZ型の名称も、「二代目」から「創業者の親族」と改めた。

以上のタイプ分類(修正案)および各項目の該当人数とその業種を一覧表にしたものが、表3-2である。

3

各タイプの特徴

次に、X・Y・Zそれぞれのタイプにあてはまる女性経営者たちの特徴をさらに詳しくみていくことにしよう。

(1) X型経営者(創業者)

このタイプには、42名の対象者中25名(約6割)があてはまる。業種別にみると、サービス業の多さが目をひく。42名の全対象者のうち、サービス業が15名、さらにその中の13名がX型というのであるから、かなりの高率である。女性が事業を興す場合、やはり製造業、卸売・小売業等に比べて、サービス業は参入しやすい分野なのであろう。(1)

さて、この25名の創業者たちの特徴であるが、ひとことでいうのは非常に難しい。なぜなら、サービス業以外の創業者の間に特に業種の共通性はみられないし、また、企業規模、創業年次もまちまちであるからだ。したがってここでは、X(創業者型)という大分類の枠の中でこのタイプの特徴を論ずるよりも、もう一段階下の分類を用いて分析をした方が特徴を把握する上でより有効と思われる。

X型の下位分類は、表3-2にある通りである。大きくはX-1(純創業者型)とX-2(分離独立型)の二つに分類、さらにX-1(純創業者型)を、X-1-P(創業時、当該業種に関

(1) これに対して女性経営者がひとりも見つからなかったのは建設業である。サンプルに若干かたよりがあったせいもあるだろうが、どちらかというとな女性が参入しにくい分野といえるだろう。

する経験あり)とX-1-Q(創業時、当該業種に関する経験なし)に分けた。以下順を追って、これら三つのタイプの分析をすすめていくことにしたい。

① X-1 (純創業者型)

このタイプに含まれる経営者は22名いる。この22名の対象者から、X-1型の特徴を導き出すのは、X(創業者型)全体の特徴を把握のと同様に難しい。したがってX-1型についてより有効な分析をするためにももう一つ下位分類であるX-1-P, X-1-Q, すなわち創業時の当該業種に関する経験の有無による分類にそってすすめていく。

(a) X-1-P型

まず、X-1-Pすなわち、「創業時、当該業種に関する経験があった創業者」だが、15名の女性経営者がこのタイプに該当している。そのうち、サービス業が10名を占め、他の5名は製造業、卸売・小売業に従事している。

当該業種に関する経験というのが、具体的に何を指すかについては人それぞれだが、たとえば和・洋裁関係の分野であれば、和・洋裁学校卒業、和・洋裁店勤務の経験、あるいは、美容師資格の取得、また、編集・出版関係の分野であれば、ライターや編集業務の経験、ということになる(こうした事例が15名中8名)。その他、かなり高度な公的資格(たとえば弁理士、税理士等)を有し、それを活かしている女性が3名いる。その他の4名も、分野は違っても、やはりその業種で平均5~6年の勉強または勤務経験を積んでいる。いずれにしても彼女らの計画性のあるキャリア展開(資格取得、勤務経験など)をみると、仕事に対する並々ならぬ意欲をうかがいしることができよう。

創業の時期については、前述したように一つの時期に集中しているわけではないが、大きく分けるとほぼ三つの時期にきることができる。

まず1番目が「戦前からの創業」組である。年齢的には明治30年頃から大正7年生れの女性経営者がここにあてはまる。わずか3名だが、全員サービス業である。3名のうち2名が戦前に公的な資格(美容師、弁理士の資格)を取得している。『中小企業の労務管理と労使関係』(1980)によると、戦前(昭和初期)に創業された企業のうち、サービス業の占める割合はわずか5.1%しかない。しかし彼女たち3名の経歴をみる限りでは、女性としてあるいは経営者としても決して不自然を感じさせないキャリアの積み上げ方をしてくれており、おそらくこうした分野での活躍が、当時の女性に許されていた社会進出の一つの型であったといえるのかもしれない。

2番目に挙げられるのが、当該業種での訓練途中で戦争が起っている場合である。このケースに該当するのは、製造業1名(印刷出版)、卸・小売業1名(薬品の卸)、サービス業1名(編集企画業)の計3名である。彼女たちは、いずれも大正後期の生れで、2年から4年ほど勤務した後、敗戦を迎えている。その後の混乱期から、戦前取得した技術をもとに創業の下地づくりを開始している。

そして最後が、戦後創業のケースである。業種の内訳は、製造業が1名(婦人服製造卸)、卸売・小売業が2名(書籍販売、室内装飾品販売)、サービス業が6名(弁理士、税理士、デザイン業、旅行業、商品コンサルタント、電話サービス業)、計9名となっている。年齢的には、昭和10年前後の生れで、創業の時期は高度成長前期(昭和34~43年)に集中している(9名中6名)。この年代の女性経営者の特徴は、何と云っても戦後民主主義の新しい思想の影響を、小学校高学年、女学校という多感な時期にうけたことであろう。女性が職業をもって働くことを当然のことと受けとめており、⁽²⁾ 資格取得者も多い。海外に出て学ぶということに対しても積極的である(9名中3名が海外留学してい

(2) 本章では直接関連のないことだが、この9名の中で既婚者が8名もいるが、そのうち5名には子供がいない。意図的に持たなかったのかについては確めることができず、真偽のほどはわからないが、女の幸福は必ずしも家庭や育児にあらずという世相のあらわれか?—おもしろい結果である。

る)。

ところで、この9名の中に、単独で創業していない者が3名含まれており、そのうち2名は夫と共に、残る1名は以前勤務していた会社の先輩たちと創業している。このように、だれかと共同創業をするという事例は、他のところでも見られるが、この3名の場合の大きな特徴は、単に夫あるいは先輩たちの手助けをするという補助的な役割を期待されていたのではなく、その業種での確かな技術・経験を買われていた、という点にある。それゆえ形の上では夫やかつての先輩が代表者となっているが、彼女たちも非常に重要なポストに就いて活躍している。⁽³⁾

(b) X-1-Q型

次に、X-1-Qすなわち、創業時当該業種に関する経験のない創業者のケースを考えてみよう。ここにあてはまるのは7名で、そのうち、製造業3名(食品製造が2名、婦人服製造卸が1名)、卸売・小売業1名、サービス業2名(教育・出版関係、広告業)、不動産業1名となっている。

年代的には明治末期から大正末期にかけての生れの人たちである。戦争で無一文になり、敗戦のどさくさの中を、とにかく食べるため、生活のために必死になって働いてきたケースである。したがって、手に職はなし、仮に少しあったとしてもそれを活かせるような場もなく、リヤカーをひいたり自転車に乗ったりして販路を拡大し、知識経験の不足からくる様々な失敗や災難をのりこえながら、昭和23~30年頃に会社設立を果している。

この7名のうち、2名は創業時に有配偶で子供があった。さらに3名は単身で子供を抱えていた。並々ならぬ苦勞があったようである。彼女たちは日本経済の高度成長の波にのって、さらに経営者としての多くの体験を重ね、広い視野を身につけて、確固とした経営理念をもった経営者らしい経営者となっている。終戦直後、

この7名と同様な境涯にあって企業経営に乗り出した女性が数ある中で、現在まで経営者であり続けている人びとの一典型を私たちの面接対象者は示しているのかも知れない。

見方を変えるならば、このタイプの経営者は、昭和23~30年の創業当時に、当該業種に関する経験をもっていなかったが故に、そして特別な資格をもっていなかったが故に、変動の激しい時代にかえて自由な発想で次々と現われる新しい経営環境に適応できた、ということが出来るかと思われる。

X-1-P型、つまり創業時、当該業種に関する経験のあった創業者の若手にはサービス業への集中が見られるのと対照的に、この7名の事例の中にはサービス業が2名しかおらず、しかも、その2例とも非伝統的サービス業である。このことは、彼女たちの創業の時期の日本の経済構造が第一次・第二次産業を中心とするものであったことの反映といえるのであろう。この点については、第5章第2節においてさらに詳しく論ずることとしたい。

将来の女性の職場としての中小企業を考えるとき、この種の経営者は少なくなっていくのではないかと思われ、この点に関しては、第7章のまとめにおいて、さらに詳しく論じたい。

② X-2 (分離独立型)

ここに該当するのは3名で、小売業、サービス業、不動産業各1名ずつ、年齢的には大正末期から昭和初期の生れとなっている。

このうち1名は、将来経営者になることを意識して仕事に従事、やがて分離独立という形をとっているが、あとの2名はそうではなく、全くのなりゆきという事例である。経営に参画するなどとは思ってもよらなかったが、ふとしたきっかけ(1名は、夫の会社の社員の大量退職のための手助けから。もう1名は、豊富な人脈を軸にして余暇活動が本業に、というケース)で携わってみると、非常な才を発揮、あれよあれよという間に一ということである。⁽³⁾ これなど

(3) 補足すると、彼女たち3名は現在のところ取締役専務あるいは取締役部長という肩書きもっている。もし現社長が退き、彼女らが社長就任ということになれば、当然Z-1型に分類されることになる。

はかなり女性に特有な、というより、男性ではあまりみられない型ではなからうか。今後の検討を要する。

(2) Y型経営者（社員からの昇進）

次にY型の分析に移りたい。とはいってもこの型に該当する対象は2名しかいない。やはり女性が一社員から経営者へと昇進していくのは、中小企業でもまだまだ少ないということなのであろう。しかし、他のデータからも中小企業経営者に社員から抜擢された者が少ないことは現われている。たとえば、『中小企業者の経営活動に関する調査報告書』（1978）によると、社員から社長という事例は5.4%、また『中小企業の労務管理と労使関係』（1980）によれば、従業員から社長に昇進という事例はわずかに4.1%という数字が出ている。これに照らして考えると、今回の42名中2名（4.8%）という結果はそれほど的是はずれではないように思われるが、やはり分析の対象としては対象者が少なすぎる。今後の調査結果を待って、さらに検討していきたいと思う。

このY型の2名の場合、年齢、業種ともに共通性はみられない。ただ両者とも、当該業種に多少とも関連のある職種で訓練を重ね、その後当該企業に入社、能力をかわれて、抜擢され、社長の地位まで昇ってきたケースである。

(3) Z型経営者（創業者の親族）

Z型に含まれるのは15名で、そのうち、製造業が5名（機械関係2名、製本1名、出版1名、婦人服1名）、卸売・小売業が8名（機械、薬品、スポーツ用品、家庭用品、衣料品、婦人服地、飲食店、石油販売）、サービス業が1名（広告業）、運輸業が1名となっており、圧倒的に製造業、卸売・小売業に従事している者の比率が高い。やはり夫と共に創業、あるいは夫が築きあげた財産を引継いだという事例が多いため

か、女性が参入しにくいといわれる分野での女性社長が目立つ。女手ひとつではこういった業種での無からの創業はかなり難しいのではないだろうか。

『中小企業者の経営活動に関する調査報告書』（1978）によれば、創業者の親族（二代目・三代目）が経営を引継いでいる企業は、中小企業全体として36.5%である。また『中小企業の労務管理と労使関係』（1980）ではその数字は30.8%と報告されている。しかしこれらの場合、おそらくほとんどが「親から子へ」という型であり、今回の調査対象である「夫から妻へ」という型はいうまでもなく女性特有のものである。

さらに特徴的なことは、親から子へという事例では、おおかたの場合、譲りうける子供の方は創業時のことを直接的には知りえない。それに対して、夫婦共同創業（特にZ-1型）の場合には、妻が夫と共に創業しているので自社のことを創業時から十分知りつくしている。したがって、二代目社長に就任する際にも、後継者を誰にするかの選択をも含めて、その移行は比較的スムーズであると予想され、こういう型はおそらく男性経営者の場合には非常にまれなことと思われる。⁽⁴⁾ そういった観点から、このZ型というのは男性経営者とは違った女性経営者特有の何かが探り出せる可能性を含んでいるのではなからうか。

以下、下位分類項目ごとにこの類型の女性経営者を細かくみていくことにしよう。

① Z-1（共同創業型）

まず最初は、Z-1（共同創業型：創業時より当該企業に参加）だが、ここにあてはまるのは8名である。業種別にみると、製造業3名、卸売・小売業3名、運輸業1名、サービス業1名となっており、年齢はサービス業の1名をのぞいて全員大正生れである。この1名は、年齢も比較的若い。さらに、他の7名と彼女との決

(4) もちろん、男性経営者の場合にも創業時から当該企業に関わり二代目社長となることもありえよう。たとえば、兄弟で創業し、弟が兄の後を継ぐというようなケースである。しかし、こうしたケースがどのくらい実在しているのか、またその実態がどのようになっているかについての調査研究をあいにく探し出すことができなかつた。したがって、印象でしか論じられないのが残念である。

定的な差異は、前者7名の先代社長が(亡)夫であるのに対し、彼女は実父から社長の椅子を譲りうけている点にある。彼女は、キャリアの展開においても、他の7名と若干異なっており、ここでは例外的な事例として考えることにするが、創業時から経営に携わってきたという点ではやはりこの型におさめたい。⁽⁵⁾

このZ-1型のキャリア展開の概略は以下の通りである。まず、女学校を卒業した後、何らかの職業(たとえば、教員や出版、洋裁、薬品、運送関係の仕事)に数年従事している。その後結婚するが、時を同じくして、終戦を迎え、夫が、あるいは夫と共に事業を興すことを考え、その手助けをする。その際、結婚前の職種が新事業と何らかの関連があるため、過去の経験が非常に役に立っている。偶然両方の職種が似かよっていたのか、あるいは意図的に同一の職種を選んだのかについてははっきりした回答を得ることができなかったが、どうも後者の色彩の方が濃いようである。

このZ-1型を分析してみて気がつくことは、現在二代目経営者として彼女たちが存在しているのは多分に、「亡き夫が残した事業」への情熱と、敗戦の混乱期という特殊な状況があったればこそ、ということである。これは憶測にすぎないが、彼女たちがたとえひとりでもここまでのものを築きあげるだけの内的必然性を秘めていただろうかという点、若干の疑問が残らないでもない。1, 2名の例外はあるものの、ほとんどの人たちの話から、「夫が夢を託したこの会社を何とかしてわが子に」という思いが感じとられるのである。この点については、今後さらにデータを増やして検討していく必要があるだろう。

② Z-2 (家業参加型)

Z型の二番目は、Z-2 (家業参加型：創業

後に参加)の型である。ここに含まれるのは5名で、製造業1名、卸売・小売業4名となっている。年齢的にもかなり上の方(明治末期から大正末期生れ)である。

5名のうち3名が、現在の会社を実父または嫁ぎ先の義父(先代の社長)から譲りうけており、残り2名が、亡夫から、となっている。当然のこととして、何代か続いてきた家業を自分の代でつぶすことはできないという意識が強く感じられる。とくに、途中、戦争のために家業が中断された際にも決して諦めず、再び無から出発したという苦勞話には、並々ならぬ家業維持への思いが託されている。

③ Z-3 (未経験引継ぎ型)

Z型の最後の型は、Z-3(未経験引継ぎ型)である。これに該当するのはわずか2名なので、分析するには、対象者数の点で若干心もとないが、業種の内訳は、製造業、小売業各1名ずつとなっている。年齢的には大正中期から昭和初期の生れで、ひとり、夫の突然の死により、事業については全く何もわからなかったが、社内の要請により社長に就任している。もうひとり、実父の死にともない、何の経験もない娘が父の会社の子会社を継いだ事例である。しかし、二人とも当該企業に関しては全くの未経験者であったが、多少なりとも関連分野で勉強や勤務の経験をもっており、突然の社長就任という事態にもさほど異和感がなかったものと予想される。

こうしたケースも、やはり女性経営者独特の型ではなかろうか。男性の場合であれば、やはり何の経験もない者よりは、たとえ他人であってもしばらくは経営を任せ、その間に後継者の育成を行うという方法をとるのではないだろうか。この点についての調査資料を探すことができなかったため、単なる憶測にしかすぎない。

(5) この事例は、X-1-P(創業時、当該業種に関する経験のある創業者)の中、戦後創業の場合と、年齢、業種、創業の背景等が非常によく似ている。たまたま父親が第一戦から退いたので、二代目社長の分類項目に入っている。

脚注の(3)でも述べたように、X-1-Pの中に時間がたつにれ、このZ-1型に入ってくる可能性のあるケースもあるので、そうなれば例外的なケースではなくなるであろう。

今後十分に研究していかなければならない点である。

以上、創業者の経営者就任契機による分類X（創業者）、Y（社員から昇進）、Z（創業者の親族）型にそって、調査対象者についての分析をしてきた。

X・Y・Zという大分類項目だけでは彼女たちの特徴を浮き彫りにすることは不可能なので、さらに下位分類の設定が不可欠となった。この下位分類をいかに設定するかは非常に重要な問題である。今後、調査・分析を続けていくうちに、さらに各下位分類再検討の必要性も生じてこよう。

とくに、将来の女性と職業を考える場合、戦後の混乱期における女性経営者の経験は必ずしも直接的には参考とならないだろう。今回の調査結果からも55歳以下層の若手経営者の中には、経営者となる以前に得た経験や資格をその経営活動の基幹に据えている事例が見られる。彼女たちは、今後経営者として円熟してゆく過程において、いかにしてスペシャリストからジェネラリストへ転換するかを課題を抱えているという見方もできよう。さらに、彼女たちの中には、終始スペシャリストとしての特性を失わずに、自らジェネラリストの要素を附加しつつ、共同経営者にもう一人のジェネラリストを配置するといったタイプに成長する者もいるか

表3-3 就任契機別にみた面接対象者一覧

X：創業者 (25人)						Y：社員から (2人)		Z：創業者の親族 (15人)					
X-1：純創業者型				X-2：分離独立型 (3人)				Z-1：共同創業型 (8人)		Z-2：家業参加型 (5人)		Z-3：未経験引き継ぎ型 (2人)	
X-1-P：創業時当該業種に関する経験あり (15人)		X-1-Q：創業時当該業種に関する経験なし (7人)		(すでにあった企業からの分離独立)				(当該企業創業時より参加)		(創業後に参加)			
社名	対象者名	社名	対象者名	社名	対象者名	社名	対象者名	社名	対象者名	社名	対象者名	社名	対象者名
リ社	AG	ハ社	AC	ウ社	BW	ケ社	CD	ロ社	AB	イ社	AA	ヌ社	AH
ル社	AJ	ト社	AE	テ社	CH	ス社	DR	チ社	AF	カ社	BM	レ社	BP
ナ社	BT	ホ社	AD	セ社	DQ			ネ社	AI	ツ社	BR		
ノ社	BX	ワ社	BL					オ社	BK	ヨ社	BN		
ラ社	BU	ヤ社	CB					タ社	BO	ソ社	BQ		
ク社	CA	コ社	CF					ム社	BV				
フ社	CE	モ社	DP					マ社	CC				
ア社	CI							ミ社	DS				
カ社	CJ												
メ社	CM												
ミ社	CN												
シ社	CO												
エ社	CG												
コ社	CL												
キ社	CK												

(注)：紹介者があったにもかかわらず拒否されたケースが19件あるが、その半数以上の拒否理由は「多忙」と「私など何のお役にもたてない」であり、残りは「家族あるいは本人の病気」であった。「家族の病気」は男性経営者にとっては拒否の理由にはならないように思われ、仕事を持つ女性の問題を垣間見ることができる。

一方、『日本会社録』をはじめとする諸出版物をもとに、4名の面接受諾者を得ることができたが、その過程で11名の女性経営者から「多忙」、「本人の病気」、「すでに引退している」、「調査されることを好まない」などの理由で拒否された。しかし、紹介者なしに直接依頼して面接を受諾した調査対象者は、紹介を通して面接した対象者と同様またはそれ以上に面接調査に協力的であり、貴重な情報を得ることができた。

も知れない。

ともかく、女性経営者の就任契機を分類するにあたっては、それぞれの就任契機が各経営者の経営姿勢の長期的変貌とどう関連するのかに留意すべきだ、という考えに現在の私たちは到達している。

このような見解から、本章において示した就任契機による分類の基準は、今後の研究によって大いに修正されることを歓迎する「暫定案」として提出されている。この暫定案に沿って、今回の予備的研究における面接調査の対象者を整理した結果が、表3-3として示される。

*

*

*

4

女性経営者の成長歴と生活

1. はじめに	26
2. 育った家庭の影響	28
(1) 父母の職業	28
(2) 親のしつけ方	31
(3) 長女であるか否か	32
3. 学歴と職業体験	33
(1) 学歴	33
(2) 職業体験	34
4. 結婚と育児	35
(1) 結婚歴	35
(2) 育児をめぐって	37
5. 心の支えと女性役割観	38
(1) 心の支えと生活	38
(2) 経営者の女性役割観	39
6. 経営者の成長歴	40

1 は じ め に

本研究の対象となった人びとは、いずれも多彩な人生を過してきており、一つひとつの面接記録が、それぞれ一巻の読み物に匹敵する。あらかじめ用意された回答の選択肢に○印をつける形式の質問票を用いず、「調査の手引き」に従って、対象者に自由に語って頂いたことで、各対象者の人物像が、かなり鮮明に浮かび上って来た。各々の面接記録をテープから起して、共同研究者のほぼ全員が、42名分の記録を読破し、各自でメモをとり、それを持ちあって合宿をしながら、各対象者の人物像・経営者像について共同討議を行った。一般に個々の面接を担当した者の印象記や面接のまとめにのみ依存するとどうしても面接担当者が面接時にとくに印象づけられたことが強調されたり、面接担当者と対象者の相性といった要因からくる面接担当者が描く人物の偏りに不可避的に左右される。しかし、私たちの今回の作業のように2時間ないし5時間におよぶ面接のテープが、「アー」、「ウー」とか、面接が外部からの電話により中断されたときの「失礼しました」といったあいさつまでもを含め、さらに聞き手の、時にはためらいがちな質問の発語をも含めて、徹底して逐語的に文字化された面接記録を読んだ上で、人物像・経営者像についての共同討議を行ってみると、面接担当者個人のもつ偏りがかなり是正された。つまり、面接担当者が気づかぬことについて、他の共同研究者が注目したり、面接担当者が必ずしも好印象をもち得なかった対象者についても、改めてより公正な判断を下し、経営者や個人として尊敬できる面を指摘できたといった事例が存在したのである。

「人生の不思議」や「人間の可能性」について感動しつつ私たちが討議を進めた経過をここに逐一報告することは紙面の都合上、とても不可能である。

したがって本章では、一人ひとりの対象者の、ずっしりと重い人生を、ある程度類型化して論ず

るにとどめざるを得ない。その類型化を試みるにあたって、私たちは、対象経営者の企業の産業分類、就任契機、年齢などにとくに留意したが、就中、年齢区分による類型化が、もっとも有効であるという結論に達した。

本研究の対象者の年齢は、42歳から82歳にまたがっているが、第2次世界大戦前の日本の社会通念、敗戦による日本社会の混乱と貧困、そして戦後の男女平等思想の浸透、さらに日本経済の高度成長といった大きな時代の波が、一人ひとりの対象者の個性といかに噛み合ったのかということが、面接のテープ記録を血沸き肉躍らせるものとしている。「かけがえのない個性」と「時代精神」の共鳴を、私たちの面接記録は物語ってくれている。

中小企業の経営者像を取扱うとき、時代精神と個性の出会いといったテーマは、男性経営者の考察に際しても、抜くことのできない重要な側面であるとされている。江戸時代のさまざまな社会経済的要因の変動や、日本の近代化の諸過程の中で、数多く現われた男性創業者たちや、「のれん」の維持という課題を担って生きた代々の男性経営者たちの事例において、創業や「のれん分け」の後、3代続く例は稀であるといわれる。これら男性経営者における個性と時代との出会いのありかたに比して私たちの研究した事例が、どのように位置づけられるのかを総合的に検討することは、現段階では、まだできない。しかし私たちの事例から明らかなのは、①第2次世界大戦後の男女平等思想が、まさに敗戦直後の生活ととり組まざるを得なかった女性たちの一部に「水を得た魚」のような勢いを与え創業を促す重要な環境を提供したということ、②親族から「家業」として引継いだ女性経営者の場合には、「息子(婿、孫息子)などの男性後継者が一人前になるまでのつなぎ」として自分を位置づける傾向がある、ということである。

すでに本報告の第3章において経営者の就任契機別の類型化に関しては考察した。ここでは、私たちがとった対象経営者の年齢区分の手続きについて説明しておきたい。当研究チームの各人が、面接記録を読破して集った合宿討議（昭和56年9

月)の際に、対象者を年齢順に並べてみた上で、年齢区分と、それぞれのグループに入る人びとを何らかのキャッチ・フレーズで表現するとすればどんな言葉がよいかを考えた。その結果、I群(昭和56年1月1日時点の年齢で42歳から50歳)が「女性が働くことを当然とする雰囲気の中で育ち自分自身そう思って仕事をしている傾向のある世代」で9名、II群(51歳から55歳)が「男女平等思想にふれてはいるものの、10歳代に受けた戦時教育の影響からか、考え方にゆれがあり、行動にもそれが反映される傾向のある世代」で6名、そしてIII群(56歳から62歳)が「20歳をすぎて、自らの人生観を主体的に構築できる年齢に達してから戦争を迎えた世代で、戦時に動員されたり、夫や兄を出征させた後の留守居役を果し、病弱になって復員した夫を看病したりした人びとであって、戦後民主主義にふれ“おお頑張ろう!”とがむしゃらに働いた人びと」で12名を、まず分類した。残る63歳以上の対象者については、IV- α で「戦前からある職業婦人タイプの人をも含めて、手に技術があるからそれを活かそうという人びと」の6名、IV- β で「家業継持を使命と考え、まずつぶさないことを目標にしていたという人びと」の6名、IV- γ で「手に職もないが、自分が働かなきゃ家族が餓死するというで事業に携ってきた人びと」の3名という三グループに分けた(12頁の表2-6を参照)。

経営者の資質・能力として先見力、健康、決断力、統率力・指導力、実行力、人格、説得力、管理能力、ねばり強さ、理論・知識の10項目があげられるが、個々の経営者について、この10項目中7項目以上を充たしていると、私たちが判断した人びとは13名あった。それは若手のIグループ(9名中4名)と、高年のIV- γ グループ(3名全員)に高い比率で見られ、IIグループ(6名中1名)、IIIグループ(12名中2名)、IV- α グループ(6名中2名)、IV- β グループ(6名中1名)に比して対照的である。若いグループにこのような傾向が見られることは戦後、男女に対する教育が機会均等に与えられるようになり、20歳代においてすでに経営者を目指して体験を積む姿勢が自他にとって不自然でなかった時代背景を反映してい

る。さらに男女の区分にかかわらず、40歳代の若さで社員とその家族に対する責任を持ち、社会への企業責任を自覚して「成功者」となっている人の場合には、経営者としての資質・能力がとくに人並みはずれて揃っていることは当然な現象だと言えるかとも思う。

ここで興味深いのはIV- γ グループに属する3名の経営者である。AEさん(65歳)、ACさん(66歳)、CFさん(69歳)は戦後いずれも手に職のないまま、一生懸命に家族の生活を考えて働いているうちに、人脈に恵まれるようになり、謙虚にまわりの人から学びとる姿勢を貫くことによって、大器となった例のように思われる。資格や技術を持たぬ故に、かえって「資格や技術を活かさなければならぬ」という束縛から自由であり、心のアンテナが八方に広がっていて、時代や社会の要請を虚心に受けとめるカンよきにつながつたともいえるだろう。しかも、このような素質をもった人が昭和30年代の日本経済の高度成長の波にのって、スケールの大きい体験を幅広く積重ねることが出来た結果といえるかもしれない。大いなる変動の時代にはさまざまな個性が開花するといわれるが、この3名はまさにその典型に当たるとしてもよいであろう。

わが国においては、中小企業の女性経営者の成長歴と生活をめぐる既存の研究は皆無に近い。文献としては円地文子監修の『近代日本の女性史』第6巻に『事業への理想と情熱』という題で、鈴木よね、相馬黒光、野村ミチ、九条武子、吉本せい、山野愛子の人物像が描き出されている。このほか私たちは、巻末の「引用・参考文献」の中に掲げた数名の中小企業女性経営者の自叙伝なども参考にした。

本章のこれからの分析では、育った家庭の影響、学歴と職業体験、結婚と育児、心の支えと女性役割観について典型的に考察することとし、将来の研究のための指針とすることを目標とした。

育った家庭の影響

(1) 父母の職業

① 父親の職業

面接対象者の父親の職業は多岐にわたっているが、自営の商工業・サービス業が17名いる(表5-1を参照)。その中で父親の創業した会社を引き継いだ者は2名(イ社のAAさん55歳、レ社のBPさん62歳)であるが、生家の家業から何らかの示唆をうけた者も少なくないだろうと推測される。

今回の面接では、全ての対象者にその点を詳しく聞いていないが、エ社のCGさん(63歳)の場合、婚家先の質屋の嫁として尽すうちに、貸衣裳の老舗だった生家で培われた美しい衣裳を見る目やそれを楽しむ心を活かして貸衣裳屋を始め、夫と義父があいついで亡くなった後、独立の株式会社を設立するに至っている。因みにこの人は「人のために尽す人間になれ」という育てられたという。

ナ社のBJさん(58歳)の父は医薬品卸商だった。良妻賢母主義のしつけを与え、「特別な、

たとえば教師とかを除いては、女性が職業を持つのはどちらかという反対」といった育て方をしたが、夫が戦死し、医薬品の卸商に3年ほど勤めたり、復員した兄がはじめた医薬品の卸を2年間手伝った後、独立して現在の会社を設立した。「薬ならやれる」というような幼児からの親近感があった。

父が村長をつとめる地主で人の出入りの多い家庭に育ったモ社のDPさん(59歳)も父母の語り合う人物批評や、人の心変わりなどを子供心にうけとめて「人を見る目の素地が養われたと思う」という。

父親の会社を引き継いだ2名の場合、2人ともその20歳代を自分が父の事業を継ぐつもりで過した訳ではない。イ社のAAさん(55歳)は、「自分は仕事をしなくなかった」が、父の仕事を手伝っていた姉が出産のため続けられなくなったので、「父の命令で」姉の代わりに父の会社に入社し、その後、結婚した子供が生まれず仕事を続けることになった。夫の母と夫の妹が医師で、夫もその家庭も「女が働くことを励ます方だった」という。レ社のBPさん(62歳)は幼児から身についた英語で貿易庁の嘱託をしていたが昭和24年に父が亡くなり、父の会社を社員が引き継ぎ、その社員がやっていた子会社をBPさんが引き継ぐこととなった。経営につ

表5-1 父親の職業

調査対象者の年齢		I	II	III	IV	計
		42~50歳	51~55歳	56~62歳	63歳以上	
父親の職業	地 主	0 人	0 人	1 人	2 人	3 人
	農 業	0	1	0	1	2
自営業	商工業・サービス業	4	2	3	8	17
	自 由 業	0	0	1	2	3
勤め人	管 理 職	2	1	3	1	7
	専 門 技 術 系	2	0	2	1	5
	事 務 系	1	2	2	0	5
	労 務 系	0	0	0	0	0
計		9	6	12	15	42

表4-2 母親の職業

調査対象者の年齢 母親の職業	I	II	III	IV	計
	42~50歳	51~55歳	56~62歳	63歳以上	
何らかの仕事を持っていた	4人	2人	4人	2人	12人
主婦としてのみ生活していた	5	4	7	11	27
不明	0	0	1	2	3
計	9	6	12	15	42

(注)：「何らかの仕事を持っていた」には農業2，自営業経営者（興信所，パン屋）2，夫の事業の手伝い3，自由業（和裁，茶道の先生，助産婦）3，教員1，事務系勤め人1，を含む。また「主婦としてのみ生活していた」ものの中には，もと看護婦1名，もと呉服貴金属商1名を含む。

いては皆目知識も経験もなかったBPさんは、父の知人に導かれ、次第に知友を広げつつ、その会社を「つぶさずに維持」してきた。父は、一人娘のBPさんを視野の広い女性にするために語学・礼儀作法をしつける家庭教師をつけ、したいことをさせてくれたが、「結婚はしなさい」といい、OLになることには反対で、貿易庁の仕事をBPさんが見つけて働きはじめたときには大いに立腹した。その父を父の友人が説得してくれたのだという。しかしBPさんから見ると、「心にゆとりをもって事業をする態度」を父から学び、祖父の大きな葬儀の折に、会葬者たちがどんな会話を取り交しているかを子供心に耳にした体験などが、経営者としての心のもち方に大いに影響しているという。

② 母親の職業

母親が何らかの仕事をもっていたか、主婦としてのみ生活していたかを年齢別に見ると表4-2の如くなり、対象者の年齢が若くなるほどに何らかの仕事をもつ母親に育てられた人の占める割合が増えることは興味深い。年齢が上の人の場合には、経営者となる上で母親が役割モデルとなることが少なく、女性であることと仕事をもつこと（しかも自主独立の企業経営者として）という二重の役割の両立を創造的に生み出して来た人びとである。もっとも当人たちは「戦後ともかく境遇の要請から仕事に打ち込んでいるうちにこうなった」というが、その中で、常に賢く二重の役割の統合をはかって来た

にちがいないと思われる。彼女たちの殆どが、年齢とは思えぬ若さを保っている。

母親が何らかの仕事を持っていた者で、母親と同業に携っているのはテ社のCHさん(60歳)のみである。CHさんの父は、彼女に良妻賢母主義の教育を厳しくほどこしたが、CHさんはこれに反抗し、すでに離婚して興信所を営んでいた実母のもとへ25歳のとき修業に入った。結婚後に子供を育てながら自宅で独立、夫の理解と知的支援のもとに事業を固め調査業の事務所を開くに至った。

ホ社のADさん(74歳)は職人で道楽者だった父をもち母の苦勞を知り、その上、育ての母に育てられた人である。結婚して下宿旅館を営む姑を手伝い、商売の道を学んだ。女子商業を出ていたが、早大哲学科の女子聴講生第1号として2年間勉強し、化粧品をあつかう会社を始めた。化粧品会社の工場が空襲で焼けたため一旦廃業し、昭和23年に男性共同経営者(専務)と共に菓子製造の株式会社を設立した。実母の苦勞と育ての母の愛情と、姑の仕事ぶりがADさんの生き方の基礎を形づくったといえよう。

フ社のCEさん(42歳)の場合、子どもの頃、厳しくしつけられはしたが、とくにこれといった教育方針は無かった。しかし19歳で結婚した母が、一人娘(第2子)のCEさんには「自分の好きなことをやりなさい」と言っていたそうである。

ケ社のCDさん(70歳)は当時としては大変進歩的な家庭に育った。父親は「男も女も、人間

は自分の持っている能力を社会に還元すべきである。お前は英語の力を活かして教師になれ」と言っていたという。さらに母の姉がアメリカに留学して後、津田塾の先生をしており、その影響も大きかったという。

親が自由放任だったというノ社のBXさん(52歳)は「仕事をもて」とも、「結婚せよ」とも言われずに育った。その母は当時としてはめずらしい活発な人で、袴をはいて襷をかけてテニスをしたというエピソードの持ち主である。長姉が女子師範を出て教師をしており、結婚で一時的退職した後、現在も地方都市の市役所に勤めていることが、BXさんの生き方に影響して

いるという。

女性が経営者として成長していく上で、父母や、その他の親族・姻族の中にどのような役割モデルが存在していたのかを知り、その役割モデルがどのように本人に対して機能したのかを知ることは、学問的にも重要であるのみならず、今後の若い女性のためのキャリア・ガイダンスを行う上でも大いに参考になることである。今回の調査では、それを深く追求し分析するために必要な情報を聞き取っていないが、これは、独立の研究テーマとして重要な課題であることがわかった。

表4-3-1 親のしつけ方

調査対象者の年齢	I	II	III	IV	計
	42～50歳	51～55歳	56～62歳	63歳以上	
親のしつけ方					
男女は平等だ	0人	1人	0人	0人	1人
職業を持って	2	0	2	2	6
勉強も仕事もやりただけやれ ⁽¹⁾	5	3	5	1	14
良妻賢母であればよい ⁽²⁾	2	1	4	9	16
女の子は一段低くあるべきだ	0	0	0	2	2
戦争中で女の子とか教育とかいっている時代ではなかった	0	1	0	0	1
不明	0	0	1	1	2
計	9	6	12	15	42

(注)：(1)「勉強も仕事もやりただけやれ」という群に「教育熱心」という1名を含めた。

(2)「良妻賢母であればよい」という群に「人のためにつくす人間になれ」という1名を含めた。

表4-3-2 親のしつけ方

調査対象者の年齢	I	II	III	IV	計
	42～50歳	51～55歳	56～62歳	63歳以上	
親のしつけ方					
男女平等型 ⁽¹⁾	7人	5人	7人	3人	22人
男女役割分業型 ⁽²⁾	2	1	4	11	18
不明	0	0	1	1	2
計	9	6	12	15	42

(注)：(1)「男女平等型」には、「男女平等だ」、「職業をもて」、「勉強も仕事もやりただけやれ」、「教育熱心」、「戦争中で女の子とか教育とかいっている時代ではなかった」を含む。

(2)「男女役割分業型」には、「良妻賢母であればよい」、「人のためにつくす人間になれ」、「女の子は一段低くあるべきだ」を含む。

(2) 親のしつけ方

前項の事例の紹介の際にも親のしつけ方について少しふれてきた。これを42名の対象者全体について整理すると、表4-3-1および表4-3-2のようになる。ここでも、対象者の年齢区分によるちがいが傾向として現われており、年齢が若くなる程、「男は仕事・女は家庭」といった男女役割分業型のしつけを受けた者が減り、勉強についても仕事についても「やりたいだけやれ」といわれたり、「職業を持つように」として育てられた人の占める比率が高まるようである。

弁護士だった父を12歳のときに亡くしたタ社のB Oさん(67歳)は、父が彼女を弁護士にさせたかったことを知っていたが、薬剤師となる教育を受ける道を自ら選んだ。彼女にとっては、「職業をもつのかもたないのか」という多くの女性にとっての選択課題はなく、「何を自分の職業として選ぶか」ということが10歳代の課題であった。父からは常に「正眼にかまえよ。道は真中を歩け」と厳しくしつけられたという。

良妻賢母主義の父に反発したテ社のC Hさん(60歳)の例はすでに紹介したが、ミ社のC Nさん(42歳)は、女に学問はいらないという会社員の父と、兄や弟に甘く姉や妹や自分に対して厳しく嫁入修業や手伝いをさせる母に12歳の頃から反発し、20歳で地方から上京してO Lとして就職し、働きながら中央大学の法学部へ通い、在学中に現在の職業につながる資格をとっている。

チ社のA Fさん(66歳)は、厳しく育てられ、金銭についてのしつけが特に厳しかったが、教養を身につけた上で「長男だが身軽な男性で収入の安定した役人と結婚すべきだ」という母親の考えに従って結婚した。役人である夫は、実業家の素質をもっていたが、立場上、企業をおこせないの、夫の意を体して会社を設立した。夫の母は、「女は年をとってから経済力がなかったらだめよ」と彼女を説得したという。現在は、同業他社での技術者としての勤務歴をもつ長男が社長となり、本人は会長に退いてい

る。

このほか、56歳以上で良妻賢母主義のしつけを受けたり、「女は一段低くあれ」、「人につくず人になれ」として育てられた人びとが、戦後の混乱の中で、あるいは病夫や子どもたちのために、あるいは「のれん」を守るためにということとで企業経営に携わるようになると、その境遇の中で人間的に大きく成長していくいくつもの事例に、私たちは出会ってきた。境遇の変化に遭遇して、新しい自己像を形成しつつ経営者として成長した人びとを多く含む年齢区分ⅢとⅣグループの対象者の中で、幼時に苦勞をしたのは4例しかない。彼女らはその苦勞の体験をプラスの方向に活かしていると思われるが、詳しい経過はわからない。このほか5名の対象者は、「小さい時に愛情たっぷりの中で大きくなった」し、3名の対象者は、お姫様のように大事に育てられている。それらの情報を聞く時間のなかった対象者たちについて考えてみても、幼時に愛情に恵まれ、「自信のある」人間に育ったと想像される人たちが多く。いざという時に「何とか乗り切ってみよう」という希望を棄てず、どんな人の前にも堂々と振舞うことのできる自信を持ちながら、謙虚さと優雅さを兼ね備えている人物が多い。並々ならぬ決断力の持ち主であるが、人あたりが良くて、人に好かれるタイプの対象者が揃っていた。私たちが行ったような面接調査に応じて下さる人びとは、どうしてもこのようなタイプの経営者に限られるのかどうかという点に留保があり、今後の知見の拡大によって確かめていく必要がある。

次にしつけ方を母親の職業や、経営者の年齢と合わせて眺めよう。表4-4および表4-5によると、前項に見た如く、ここにも役割モデルとしての母親のもつ機能が、若い年齢層の経営者についてより明瞭になって来ていることがわかる。つまり若手の経営者たちは、役割モデルを模索する苦勞が少なく済み、相対的に見てのびのびと経営者としての修練にエネルギーをかけることができている世代だといってい

表4-4 親のしつけ方と母親の職業

母親の職業	親のしつけ方		計
	男女平等型	男女役割分業型	
何らかの仕事を持っていた	8 人	4 人	12 人
主婦としてのみ生活していた	14	13	27
計	22	17	39 (不明 3)

(注)：「母親の職業」については表4-2を、「親のしつけ方」については表4-3-2を参照のこと。

表4-5 調査対象者の年齢別にみた「親のしつけ方と母親の職業」

母親の職業	親のしつけ方	調査対象者の年齢	男女平等型	男女役割分業型	不明	計
何らかの仕事を持っていた	I (42~50歳)		4 人	0 人	0 人	4 人
	II (51~55歳)		2	0	0	2
	III (56~62歳)		2	2	0	4
	IV (63歳以上)		0	2	0	2
主婦としてのみ生活していた	I (42~50歳)		3	2	0	8
	II (51~55歳)		3	1	0	4
	III (56~62歳)		5	2	0	7
	IV (63歳以上)		3	8	0	11
不明	I (42~50歳)		0	0	0	0
	II (51~55歳)		0	0	0	0
	III (56~62歳)		0	0	1	1
	IV (63歳以上)		0	1	1	2
計			22	18	2	42

割モデルや家庭人としての役割モデルがまわりに多くある中で、その両方の役割を自らにどう統合するかについての社会化が行われつつ成長するといえよう。これに対し、職業をもつ日本女性の場合には現在もなお、僅少な役割モデルを参照しつつ、自らの生き方を創造するしかない環境に置かれているのであって、前述の如く、この問題は今後の重要な研究テーマとなり得る。

役割モデルの研究に際しては、ある個人にとって単に「役割モデルが存在したから、その人は現在こうなっているのです」といった短絡的な結論を出すことは許されない。とくに日本人の場合、「自らシャッキリ出る」よりは「人にすすめられて」何かをする方が美德とされ、人間関係がスムーズに運ぶという状況が続く限り、

前述した「自分はなりたくなかったけれど父に命令されて」(AAさん、55歳)の例や、「夫が言う通りに」(AFさん、66歳)の例のような就業契機をもって、同時に心の中に堅固たる遂行の決意を秘めつつ、たゆまぬ研鑽を積むといった例はなくならないであろう。そういった場合には、表面的に同定できる役割モデルの存否をさぐると同時に、その人が、自身の行為に対して高い要求水準をかかげるに至った理由は何であろうかとか、経営にまつわる内外の人間関係の維持と拡大についての才能はどのようにして育てていったのかといった問いを発する必要がある。

(3) 長女であるか否か

ヘニッグとジャーデム(1978)は、米国の実

表4-6 長女か非長女か

調査対象者の年齢	I	II	III	IV	計
	42～50歳	51～55歳	56～62歳	63歳以上	
長女・非長女					
長女	3(1)人	2(2)人	7(7)人	4(3)人	16(13)人
非長女	6	4	5	10	25
不明	0	0	0	1	1
計	9	6	12	15	42

(注)：()内は第1子の数。兄や姉が幼くして死亡し、本人が事実上の第1子であった場合も含む。

表4-7 長女・非長女と就任契機

経営者への就任契機	経営者への就任契機			計
	創業者	社員から	創業者の親族	
長女・非長女				
長女	9(7)人	0人	7(6)人	16(13)人
非長女	15	2	8	25
不明	1	0	0	1
計	25	2	15	42

(注)：()内は第1子の数。兄や姉が幼くして死亡し、本人が事実上の第1子であった場合も含む。

業界で成功している女性には長女が多いと報告しているが、私たちの対象者に関しては必ずしも、そうとは断定できなかった。日本で女の子に生まれて、長女や第1子である確率は兄弟の平均数の変化につれて変動してきている。この点を表4-6および表4-7を概観するにあたって、考慮に入れると、出生順位の影響はほとんどないと言った方がよいのかもしれない。ただし年齢区分Ⅲグループにおいて、他の年齢層よりも長女の現われ方が高い事は興味をそそる。この年代は、一般的に兄や弟を戦場に送り、老父母をたすけて家を守り、戦後も何らかの就業をして収入を得ていた人びとが多いといわれる世代に当たる。確かに、私たちの年齢区分Ⅲグループに当る長女たち7名のうち6名は、戦時中ないしは敗戦直後に職業経験をもっている。しかし当時、彼女たちが自ら長女であり第1子であることをどう受けとめていたかについては詳しく聞き取りを行っていないのでこれ以上分析することはできない。もしも彼女たちが「長女の責任」を痛感していたとすれば、これは注目に値する時代といえるかも知れない。

3

学歴と職業体験

(1) 学歴

対象者の学歴分布は表4-8の示す如く50歳以下の第Ⅰグループにおいて高学歴化している。しかも、第Ⅰグループに属する9名の経営者中4名の専攻分野が自らの経営する企業の内容に直接関連することは興味深い。すなわち、婦人服製造業ル社のA Jさん、紳士服卸業ワ社のB Lさん、商業デザイン業ア社のC Iさん、特許事務所のC Nさんである。このような例は、年齢51歳から55歳の第Ⅱグループで6名中1名、56歳から62歳の第Ⅲグループで12名中1名、63歳以上の第Ⅳグループで15名中4名であった。これが第Ⅱおよび第Ⅲグループで低いのは戦争の影響である。自身の受けた教育の有無や内容に関係なくこのグループに属する者は「ガンバラなきゃならなかった」のであるから。以上の

表4-8 経営者の年齢別・産業別・学歴別面接対象者数

年齢・産業		学 歴			計
		(1) 初 等 教 育	(2) 中 等 教 育	(3) 高 等 教 育	
年 齢	I (42～50 歳)	0 人	1 人	8 人	9 人
	II (51～55 歳)	0	4	2	6
	III (56～62 歳)	0	8	3	11 (不明1)
	IV (63歳 以上)	3	7	5	15
	計	3	20	18	41 (不明1)
産 業	製 造 業	1	5	4	10
	卸 売 ・ 小 売 業	0	10	3	13
	サ ー ビ ス 業	2	5	8	15
	保 険 ・ 不 動 産 ・ 運 輸 業	0	0	3	3 (不明1)
	計	3	20	18	41 (不明1)

- (注): (1) 「初等教育」は、高等小学校卒業者を含む。
(2) 「中等教育」は、旧制の女学校、文化学院、自由学園および新制高校卒業者を含む。
(3) 「高等教育」は、旧制の専門学校および新制大学卒業者さらに日本の大学卒業後、外国の大学に留学した者を含む。

ことは、制度化された教育を経て獲得した技術や資格を活用しつつ企業経営者として成長するタイプの女性が今後増大することを示唆しているのであろうか。今回の研究対象となった女性経営者にそのことを問うてみたところ、①得意な領域を二つもち、誰にも負けない専門知識を備えること、②スペシャリストに終わるのではなく、その上にジェネラリストとしての視野の広さと決断力を養うことが今後の女性経営者としての課題であろうと答えた者が数人あった。この要件は、男性経営者にとっても当てはまることであろうが、「女性経営者の中には視野が狭く、金儲けだけが楽しみの人もいる。これでは会社の危機に対処する判断力に欠けることになるのではないか。高度成長の時代には行動力と体力で勝負できたけれど、低成長時代には広汎な情報にもとづきつつ、経営上小廻りのきく中小企業の特徴を活かして伸縮自在に生きのびる智慧が必要なのだ」(BPさん、62歳)という意見に照らせば、女性経営者にとって、これはとくに重要な課題であるといえよう。

(2) 職業体験

学校を出たあとや就学中に、ついた職業のある者は42名の対象者中29名にのぼり、これも年齢が若くなるほど、その占める率が高くなっていることは表4-9に明らかである。ここでは収入の伴う職業についた者のみを含めることとし、夫の事業を妻として手伝った者は入っていない。なお、その職場にいたことが現在の事業の内容と関連している者は19名であった。これらの19名は、お茶くみとしてや、事務職員としての勤務の中から現在の事業に活かせるものは活用していると思われる。しかし、若い時にその職場にいる時から、「将来、自分が経営者になったらば……」ということを念頭におきつつ業務にあたっていたと推測できる者は3名(年齢区分でIグループに1名、IIグループに0名、IIIグループに1名、IVグループに1名)にすぎない。ただし、Iグループの経営者の中には、OLをさっさとあきらめて経営者修業に入った者もいる。

このことは、男性経営者の成長歴と対比して

表4-9 経営者に就任する以前の職業体験

年 齢	職業体験		な し	不 明	計
	あ	り			
I (42~50歳)	9 人	うち現在つながっている者 7 人	0 人	0 人	9 人
II (51~55歳)	4	2	2	0	6
III (56~62歳)	10	7	2	0	12
IV (63歳以上)	6	3	7	2	15
計	29	19	11	2	42

表4-10 配 偶 者 の 有 無

年齢・産業	結婚歴		現在配偶者あり				現在配偶者なし			不 明	計	
	計	初 婚	死 別	再 婚	離 別	再 婚	計	死 別	離 別			未 婚
年 齢	I (42~50 歳)	5人	5人	0人	0人	0人	4人	1人	0人	3人	0人	9人
	II (51~55 歳)	4	3	1	0	0	2	2	0	0	0	6
	III (56~62 歳)	6	4	0	2	2	6	4	1	1	0	12
	IV (63 歳 以上)	1	1	0	0	0	13	11	1	1	1	15
	計	16	13	1	2	2	25	18	2	5	1	42
産 業	製 造 業	2	2	0	0	0	8	7	1	0	0	10
	卸 売 ・ 小 売 業	4	3	0	1	1	9	8	0	1	0	13
	サ ー ビ ス 業	8	7	1	0	0	6	2	1	3	1	15
	保 険 ・ 不 動 産 ・ 運 輸 業	2	1	0	1	1	2	1	0	1	0	4
	計	16	13	1	2	2	25	18	2	5	1	42

の研究を今後行う場合に、大いに留意される必要がある。

未亡人として、「何も知らない専業主婦だった」者が経営者として成長していく事例とならんで、就業体験がありながらも、経営者修業がおくれるタイプが女性には多いのではないかとということなのである。

4 結 婚 と 育 児

(1) 結 婚 歴

大企業における管理職者, 上級職公務員, 大学

教師などの女性に比べて、私たちの対象者に未婚の者が少ないのは興味ある現象である。表4-10に示すように未婚の者は42名中5名しかいない。しかも、有配偶者で経営者として活動している事例の占める比率が年齢が低くなるほど大きくなっていることも時代の流れの反映といえよう。年齢の若い層では、有配偶、死別、未婚などさまざまなタイプの経営者が同時に存在しているのである。研究に際して対象者数を大量にしてゆけば、離別の者も入ってくるだろう。つまり、40歳代の経営者たちは、かならずしも「後家のガンバリ」でない役割モデルの創造を担っている世代だということもできよう。

ワ社のBLさん(50歳)は、結婚以前から現在の会社の前身であった商売に携わり、結婚に際

表4-11 年齢別にみた「経営者への就任契機」

年齢	X：創業者 (25人)			Y：社員から (2人)	Z：創業者の親族 (15人)			計
	X-1-P	X-1-Q	X-2		Z-1	Z-2	Z-3	
	創業時、当該業種に関する経験あり	創業時、当該業種に関する経験なし	分離独立型 すでにあった企業からの分離独立		共同創業型 当該企業創業時より参加	家業参加型 創業後に参加	未経験型 未引き継ぎ型	
I 42～50歳	6人	1人	0人	1人	1人	0人	0人	9人
II 51～55歳	2	1	1	0	0	1	1	6
III 56～62歳	4	1	2	0	3	1	1	12
IV 63歳以上	3	4	0	1	4	3	0	15
計	15	7	3	2	8	5	2	42

しては「仕事を続けることを条件にした」といい、その後も夫の理解を得て経営者としての成長をとげた人である。仕事が自分にとってどんな意味をもつものであるかを夫に理解してもらう努力を重ね、現在では夫がもっともよき理解者となっているという例もある。年齢層が一段上になるが、54歳のBUさんの場合、妻の事業に助言を与えていた夫がサラリーマンをやめて、妻の事業に力を入れ会社を大きくしてきたという例もある。私たちが、将来の女性経営者や中小企業における女性全般を考える際に、55歳以下の経営者およびその下にある管理職者がどのように行かなくては注目の必要があると考えるのは、上記のような現象にもとづいている。

年齢が上の世代では、家業のために夫や舅に協力し未亡人となってから、次の後継者への中継ぎとして経営者となっている比率が高い(表4-11を参照)。年齢区分IVグループの中には「夫が成金の娘と暮らすようになり、その女を見返すためにお金をもうけよう」という女の意地が創業初期の事業意欲につながって、次第に経営者としての資質・能力を磨き、視野の広い大器となっている例もある。

現在配偶者のある者の総数16名中、妻の事業

に夫が積極的に貢献している事例は、年齢区分Iグループに2名、IIグループに1名、IIIグループに2名、IVグループに1名、計6名で、間接的に貢献したり、明確に理解を示している例は5例あった。このほか、実力ある妻のそばにいたたまれず別居してしまったという1例もあるが、全般的にいて、有配偶の女性が経営者として活動するためには、夫の理解が重要な促進要因であるといえよう。

今回の対象者の中には、夫の家業でない企業を経営しつつも婚家先の姑や小姑に励まされたという事例が3例あった。しかも、この3事例が三つの異なる年齢区分に分散していることは、世代を超えてのうずもれた「女のねがい」の表現として注目すべきことであろう。

次項でもふれるが、中小企業の経営者の場合、経営が軌道に乗っているときには、比較的時間の自由がきき、従業員として働いている場合よりも、家庭との両立がしやすいという意見をもつ対象者もあった。この論が、どの程度妥当なものであるかについては、業種や、経営者自身に固有な能力・資質との絡みにおいて今後とも充分検討する必要がある。もしこれが妥当であるならば、女性のキャリア・ガイダンスの際に考慮に入れるべき一つの重要事項となりう

表4-12 子供の有無と育児観

子供の有無 年 齢		子 供 あ り				子 供 な し				計
		I 42歳 50歳	II 51歳 55歳	III 56歳 62歳	IV 63歳 以上	I 42歳 50歳	II 51歳 55歳	III 56歳 62歳	IV 63歳 以上	
産 業	製 造 業	1人	1人	2人	4人	0人	1人	0人	1人	10人
	卸 売 ・ 小 売 業	0	2	3	5	1	1	1(1)	0	13(1)
	サ ー ビ ス 業	1	1	2	4	5(2)	0	1	1(1)	15(3)
	保 険 ・ 不 動 産 ・ 運 輸 業	0	0	3	0	1(1)	0	0	0	4(1)
	計	2	4	10	13	7(3)	2	2(1)	2(1)	42(5)
育 児 観	子供は家庭で手元で育てるべきだ	0	3	2	3	0	1	1(1)	0	10(1)
	どちらかといえば子供は家庭で手元で育てるべきだ	0	0	0	3	0	1	0	0	4
	どちらかといえば、子供は四六中、手元で育てなくともよい	0	0	4	1	2	0	0	1(1)	8(1)
	子供は四六時中、手元で育てなくともよい	2	1	3	4	3(1)	0	0	0	13(1)
	不 明	0	0	1	2	2(2)	0	1	1	7(2)
計	2	4	10	13	7(3)	2	2(1)	2(1)	42(5)	

(注)：()内は未婚者の数。「育児観」の分類は、調査者の推測を含む暫定的分類である。

るであろう。つまり学業後の勤務先の選択にあたって「将来、中小企業の経営者となるための修業の場所としてどの職場を選ぶべきか」といった発想が成立しうるであろうと思われるからである。

(2) 育児をめぐる

対象経営者42名中未婚者5名を除く既婚者37名に関して、子供のある者は29名、子供のない者8名となっており、全体に子供を持っている者の比率が高い。しかしこれを年齢別に見ると、表4-12に現われているように、若手のIグループにおいて既婚で子供のいない者が相対的に多くなっている。この年齢層は、何回も指摘しているように、経営者となることを20代から意図して自らの資質を養って来た人びとが多く、56歳以上の経営者たちの多くの事例に見られる「子供をかかえて、がんばらなければならない境遇におかれたので企業経営をするに至った」という立場にあった人びとは30歳代前半の過ごし方が異なっている。さらに56歳以上の人びとが子育てをする時代には家事手伝い人の

助力を期待できる確率が高かったのに対し、42歳から50歳代の方が子育てをする時期には、一般的にいて家事手伝い人を期待できる確率は極度に低くなっている。しかも、その時期には未だ公立私立の保育施設は現在ほどには整備されていなかったのである。

AJさん(50歳)は、22歳で結婚したが、夫婦でしばらくは子供を産まない決意をし、その後流産を重ねて、31歳で第1子、35歳で第2子を出産している。そして昼夜制の保育施設に生後1年間2児をそれぞれ預け、その後は、家政婦さんに恵まれて育児と仕事の両立を可能にしたという。そのためにはAJさんは人並みはずれた心くばりをしたことでありと私たちは想像する。Iグループの年齢層の場合、このような心くばりを負担に思う人や、「子どもより仕事を」と思う人にとっては、子どもなしで生きるということは、必然的な選択であったのかもしれない。現在30歳代の夫婦で仕事をもち子どもを持つ男女にとっては、乳児保育・就学前保育・学童保育が充分とはいえないまでも、格段に整ってきているのだが、このような施設を、

経営者ないしは経営者予備軍の女性たちは、どの程度活用しているのであろうか。この点は、今後の研究で確かめられていかねばならない。

「子供は家庭で、手元で育てるべきだ（乳幼児のうちは家庭内で一自分するのが無理であるなら、親やお手伝いさんをたのみ育てた方がよい）」と考えているのか、「子供は四六中手元で育てなくてもよい（保育所や託児所に頼んでもよい）のではないか」と考えているのかについて、面接記録の全体から、私たちが推測し分析した結果を対象者の子供の有無別・年齢別に関連づけて眺めてみた。「子供のいない人は育児を理想化して子供は手元で育てるべきだと思っているのではないか」という仮説をたててみたが、私たちの今回の対象者に関して言うかぎり、子供の有無や、年齢に関しては、何らの傾向も見出すことはできなかった。しかし、この点も今後の研究課題としておくべきであろう。

私たちの面接対象者となった経営者が、どのような育児観をもち、それが女性従業員の人事管理方針にどのように反映されているかについては、のちの第6章において詳しく述べることにする。

前項でふれたことであるが、中小企業の経営者の場合、一旦、企業が軌道に乗れば、ある程度時間の自由を保つことができ、小学校の父母会やPTAの活動にも参画できるという意見が、昭和56年から57年時における30歳代・40歳代の経営者たちにとってどの程度、妥当な意見であると考えられているかは、私たちの今後の研究課題である。

5

心の支えと女性役割観

(1) 心の支えと生活

① 転機

私たちの対象者は、これまでに大きな人生の転機といったものを体験しているが、「事業経

営者となる」こと自体、すべての人にとって一つの大きな転機である。年齢56歳以上の多くの人たちにとって、それは、戦時・戦後の生活の変化や夫の戦死であったり、各年齢にわたって、親族から事業を引き継いだ者にとっては戦中・戦後の義兄、義父、夫、父などの前任者の死などであったりする。そしてそれが経営者となるという覚悟を固めさせる契機となっている。夫の死に引き続く子供の死によって企業に心を打ち込むようになったという例や、夫の死後、娘が「お母さんやってよ」と言ったり、社員が「奥さんに」といい、取引先も「奥さんが先代を継ぐなら応援しよう」ということがあって就任の覚悟が固まったという例もある。そのほか、姑や小姑や夫に励まされて、それが仕事を始める上での大きなきっかけになっている例もある。若手の中には米国の留学生活から帰国して、米国で得たノウハウが、まさに日本で活かせるということに気付き、それが大きな原動力となって今の仕事を始めたという例もあるし、「女にどこまでやれるかやってみよう」と思ったことが大きな動機となったという人もいる。これまでに何度もふれてきたように、男性の中小企業経営者と対比した場合、現代日本において彼女らが経営者となること自体、「女なのに……」と言われる開拓的なことであるし、彼女たちも早くから社長となる心構えで若い時期を過ごしてはいない例が多いように思われる故に、「女で企業を担う」という覚悟を固めることは、大きな転機であるというふうに見てよいであろう。

彼女たちは経営者就任後にも何回かの転機を経験している。それは、経営開始の初期に、不渡り手形を出す立場に知らぬうちにさせられていたり、まとまったお金を人に預けていてそれがもどって来なくなった経験であったりということがあって、経営についての系統だったノウハウを身につける契機となり、経営業務にバックボーンが通ることになった例がある。畜産業で、その動物が伝染病に罹患したり、外国からの輸入品を取り扱い、はじめて好調となったときに、輸出国の方針が変り、支払い済みとな

っていた商品が納入されなくなったといった不運に見舞われたことが、リスクに対する従来の姿勢に修正を加えるきっかけとなった例が8例ある。対内的には、経理を任せていた男性に裏切られ、その後は男性を信用しないことにし、女性に経理を任せることにしたという例や、労組の結成が経営姿勢の組み直しの契機となった例もある。

オイル・ショック以前に一つの内的な転機があって経営を縮小したり合理化したりしている経営者の中には、それ故にオイル・ショックをスムーズに乗り切れた例がある。このほか、30歳代、40歳代をガムシャラに働きまくり、自らの体力を過信していた経営者が40歳代後半から50歳代前半に大病をして、自らの来し方・行く末をふりかえり、後継者問題を考え始めたり、経営を拡大路線から縮小路線に切り換えたり、人事管理に別な考え方をとり入れたりするようになったり、奉仕活動や趣味活動に心と時間をより多くふり当てるようになったりした例もある。

② 尊敬する人物

尊敬する人物が「とくにない」とはっきり答えた者が3名あるが、28名の対象者ははっきり「ある」といっている。残りの11名については面接者がその質問を発していないのでわからない。尊敬する人物としては、「多くの財界人」、「取り引き先で出会う方々」、「どんな人からでも尊敬できることを見つけ出している」という数例と、特定の個人（財界、宗教界、科学者、教育者、政界、若い有職婦人、母、姉、姑、夫友人）をあげた多数例がある。個人を挙げた対象者24名や、尊敬する人物の中に女性を含めていた者は11名であった。これに夫を挙げた者は5名である。

キリストと釈迦を尊敬しているBLさんは「形のないものを売り込むセールスポイントの素晴らしさ」に感心しているのだという。

③ 心の支え

「心の支えは？」という質問に、「ない」と

か「自分である」と答えた者3名、「夫」と答えた者4名、「家族」という者3名、「己を知れ」とか「心に太陽をもて」、「商人にとっての適正マージンは軍人にとっての勲章と同じである」といったモットーを挙げた者4名、「美しいもの」、「客への感謝の気持ち」、「ものを作ること」を挙げた者3名があった。このほか、「仏さま、お天道さま」、「禪」、「竜神様」、「クリスチャンとしての信仰」、「椿麗寿先生の教え」、「日蓮宗」、「伏見稲荷と御岳大神」、「姓名判断」、「手相」などが生活の中で心の支えとなっている例がある。

女性が経営者として生きていく上で大切なことは、「きどらず、肩を張らず、人に好かれる人間であることだ」と答えた対象者があったが、面接記録から、それぞれの対象者の人物像を心に描いてみると、このモットーを体現している対象者がたしかにかなりの数あった。強靱な意志力と実行力、先見性を内に秘めながら、ゆとりのある生活を送るということに集約されるのだと思う。

(2) 経営者の女性役割観

次章でもふれることであるが、「経営者自身には男も女もない」という対象者と、「男と女が経営者になって、それぞれの特性を活かすことが世の中の役に立つのだと思う」という対象者があるが、「後継者に女性を」としている者が2例しかなかったり、女性を管理職者として登用しているのが11社しかない。「適任の女性がいれば管理職者や後継者にしたいと思うが、適任の人が見つからない」、「育てようとして育てかけても挫折がある」といったふうに女性に対して厳しい評価をする対象者がある。つまり、管理職者や経営者としての適性を備えた女性が育ちにくい現実が存在し、かつ、潜在的にそのような資質をもった女性に訓練の場が与えられていない現状を感じさせる。この点は、第6章で再び詳しく論ずることとしたい。

いったん経営の任にあたることになった女性についていうと、「きめ細かい目くぼり」による対外関係や「女の体験を活かした消費者ニー

ズの把握」や、「小さな心づかいの積み重ね」による社員の人事管理などを、その特徴として挙げた人もいるが、これは対象者の間では、意見として二つに分かれるところであった。しかし、どの対象者も、現実の行動では、このことを実行しているように見受けられる。「男の社長さんのような、飲み屋やバーでのおつきあいはどうしていただけますか」という質問に対しての回答には、それぞれにきめ細かいTPO (time・place・occasion) についての判断の工夫が対外的にもなされているように思われる。

最後に、今後の研究課題としては、女性社員のみ会社、女性管理職者を登用している会社、女性を後継者にしようとしている経営者などの少数例について、それが、如何にして存在可能であり、その業種・経営方針、その他の項目について、どのような特色があるのかを細かく追求する必要がある。

6

経営者の成長歴

先にもあげたが、ヘニッグとジャーディム(1978)という米国の社会学者は、米国の企業経

営に参加している女性たちの事例研究から、実業界で成功している女性は①長子である、②父親が伝統的女性役割観から自由であり、むしろそれに関して非伝統的価値観をもっている、③「リスク」という概念を積極的に把握できるように育てられている、という仮説を提出している。第1の長子であることについては、本章第2節でふれたように、私たちの対象者には必ずしも当てはまらないことがわかった。第2の点については、本研究が父親に限って論ずることができるだけの資料を集めていないとはいえ、日本人の場合、父母両者によるしつけ方と、しつけられる側である本人との相互関連のダイナミックスが本人の進路にどのような影響を与えたかというふうに発想するのが妥当であると結論できるように思われる。第3の「リスク」ということについては、今回の面接では充分なつっこみをしていない。これを把握するにあたって、アメリカ人の面接ならばスラスラと言葉にして答えてもらえるものでも、日本人対象者の場合、言葉としての回答が得られる度合いは低い現象なのかもしれない。今回の面接対象者のひとりに、「有難いということは難が有ることなのですよ」と表現した者がいるが、なかなか奥の深い研究テーマとして取り組む必要があると思われる。

*

*

*

5

調査対象企業の経営の 実態と問題点

1. はじめに	42
2. 調査対象企業の概観と特質	42
(1) 一般的特徴	42
(2) 産業別特徴	49
3. 経営資源	54
(1) 人的源資	54
(2) 技術力	70
(3) 情報収集力	71
(4) 財務力	73
4. 女性経営者による女子従業員の能力利用の一つの試み	
—女性だけの企業活動の事例—	75
(1) 商品検査業(製品開発アドバイザー)・ク社・CAさんの場合	75
(2) 保険代理業・ス社・DRさんの場合	77
(3) 電話サービス業・キ社・CKさんの場合	78
(4) トータル プランニング・サ社・CKさんの場合	79

1 はじめに

第1次オイル・ショックを契機として、日本経済は高度成長の時代に別れをつけ、不確実性の中で新しい内外の経済環境への適応を模索することとなった。中小企業にとって、この新しい状況への対応はとりわけ厳しいものではあったが、その優れた環境適応力をもって「良好なパフォーマンス」(『中小企業白書』1981, P.125)を示したことは周知の通りである。さらに80年代は、①安定成長経済の定着、②資源エネルギー情勢や国際通貨情勢の不安定性の増大、③国民意識の変化とニーズの多様化・高度化の一層の進展、④雇用労働情勢の変化などの環境条件の変化に伴って、中小企業もまた新たな対応が迫られよう。80年代の中小企業は、売上高増大による量的拡大よりも経営の質的側面をより配慮した経営を展開し、このような環境条件の変化を克服し、わが国経済の活力を支えることが期待されている。

経営力を支える要素は種々あるが、それを構成する基礎的経営資源という観点からみるならば、企業のもつ①人的資源、②技術力、③情報収集力④財務力が戦略的要素であり、これらの総合的展開が重要となる。したがって本章の中心課題は、困難な時期を生き残り、さらに80年代を力強く歩みはじめている調査対象企業42社の基礎的経営資源の実態と問題点を示すことである。余暇時間の増大、安定成長経済への移行に伴う価値観の変化が相俟って、消費者ニーズが一層個性化・多様化すると予想される状況の中で、国民生活の変化を的確に把握する上で女性経営者に期待されるころは大きい。

本章ではまず、中心課題に入る前に、調査対象

企業を概観しておくのが便利であろう(表5-1を参照)。次いでそれら対象企業の基礎的経営資源の実態を探り、最後に、一つの新しい試みとしての、女性だけで運営されている企業の活動事例をみることにしたい。

2 調査対象企業の概観と特質

(1) 全般的特徴

① 規模

中小企業における従業員の人的能力利用や開発の可能性をも考察したいとの願いから、すでに第2章でふれたように今回の調査に当っては、従業員規模においては当初30人以上300人未満(卸売業では30から99人、小売・サービス業では20から49人)の企業を対象と考えたが、結果において表5-2に見られるように、むしろ小規模の第Iグループと、中小企業の枠を超える第IVグループが合わせて26社と、半数を上回ることとなった。小規模グループはサービス業に多く、大規模グループはサービス業および卸売業に多くなっている。しかしここで注意すべきことは、表5-2の注に述べた様に、この場合の従業員にはパートタイマーが含まれていることである。⁽¹⁾ いずれにしても、表5-2の産業別、規模別対象企業数と表5-3に掲げた『事業所統計』による規模別企業数とを比較してみると、今回の調査対象企業が中小企業の中では規模の大きいものであることが明らかになる。

同様のことは資本金についてもいえ、表5-4にみるごとく、第1章に定義した「中小企業」の枠を越えるものは全対象企業42社のうち15社ある。そのうち小売業、サービス業が5社ずつ含まれており、中でも小売業では全体の7社のうち実

(1) 本研究では、『事業所統計』にいう「常雇者」(①雇用期間の定めのないもの、②1カ月以上の期間を定めて雇用されているもの、③調査対象期の前月18日以上雇用されたもの)で従業員規模をおさえている。したがって、このおさえかたにはパートタイマーの多くが含まれることになる。しかし、対象者が自企業のパートタイマーの数を正確に把握していない場合が多く、従業員数の正確な把握が難しく、今後の課題となる。

表5-1 調査対象企業一覧

産業 ⁽¹⁾	規模	社名	設立年 ⁽²⁾	事業内容	資本金 (万円)	正社員(人) ⁽³⁾			パートタイマー(人)			年商 (万円)	組合	関連会社 ⁽⁶⁾ (社)
						計	うち 女性	うち 女性管理 職者 ⁽⁴⁾	計	うち 女性	うち 女性			
製 造 業	A	ロ社	S24	製本業	3,000	84	18	2	0		6億5,000	無	2	
		ホ社	S24	菓子製造業	900	10	0	0	40	40	2億5,000	無	0	
		リ社	S24	新聞業	(6)	30	7	0	0			無	1	
		ヌ社	S34	出版業	1,200	50	0	0			17億	有	0	
	B	イ社	S14	金属製品製造業	12,000	140	16	1	11	10	22億6,000	有	1	
		ハ社	S32	畜産食料品製造業	10,000	155	46	1	200	120	60億	無	1	
		ト社	S23	婦人服製造業	1,200	120	70	1	25	25	25億			
		チ社	S22	電気機械器具製造卸	4,200	120	20	1	100	100	18億	有	1	
		ル社	S44	婦人服製造業	50,400	318	146	5	10		122億			
		ネ社	S28	婦人服製造業	4,000	120	90	1	70			無		
卸 売 業	A	カ社	S24	機械器具卸	1,000	23	5	0	1	1	9億5,000		0	
		オ社	S24	プラスチック製品卸	1,300	99	10	0	23	23	24億	無	1	
	B	ワ社	S24	紳士服卸	1,000	92	32	1	20	20	22億	有	無	
		ツ社	S23	和装小物衣類卸	2,500	120	85	0	10		66億	無	2	
		ナ社	S30	動物用医薬品卸	5,500	125	10	0	5		38億		2	
ノ社	S36	書籍卸	6,000	84	50	— ⁽⁷⁾	200	200	24億	無	2			
小 売 業	A	ソ社		料亭	個人企業	18	8	0					2	
		ラ社	S52	ステンドグラス販売	3,000	20	6	0	0		3億		0	
		レ社	T12	ガソリンスタンド	50	20	7	0	20	20	2億3,000		2	
		ウ社	S48	毛皮製品販売	1,600	20	10	1	10	10	15億		1	
	B	ヨ社	S28	ゴルフ用品販売	4,000	65	19		10	9	27億		3	
		タ社	S23	医薬品販売	1,200	27	6	0	20	20	9億	有		
ム社	S23	洋服地販売	1,500	50	12	0	10		6億		1			
サ ー ビ ス 業	A	ク社	S49	商品テスト業	200	0	0	—	8	8	4,000	無	無	
		マ社	S31	広告代理業	800	7	0	0	0				2	
		フ社	S47	旅行代理業	3,000	20	10		1		9億			
		テ社	S37	調査業		16	8	0	5	5			1	
		ア社	S41	商業デザイン業	300	6	2	—	0		2億		0	
		サ社	S53	トータルプランニング	(有) 50	0	0	—	3	3	6,000	無	無	
		メ社	S10	特許事務所	個人企業	15	8	—	0				無	0
		ミ社	S48	特許事務所	個人企業	5	2	—	2	0	25,00	無	0	
	ン社	S37	税理事務所	個人企業	3	1	—	1	1	2,000	無	1		
	B	ヤ社	S30	広告代理業	6,000	228	34	0	14	12	82億		1	
		ケ社	S24	商品検査業	2億	120	22	1	12				1	
		コ社	S27	広商研貸電	1,500	49	4	0	0	2	8億	有		
		エ社	S34	調査業	1億	80	60	5	20	20				
キ社		S44	電話サービス業	300	30	30		40	40			3		
ユ社	S36	美容業	600	80	80		0				1			
保 険 ・ 輸 送 不 動 産 業	A	モ社	S31	自動車	500	30	10	0				無	4	
		セ社	S40	不保	1,000								2	
		ニ社	S24	保険	500	0	0		10	10	5億		3	
		ス社	S25	送付業	個人企業	6	1	0	0	0	4,000	無	0	

(注)：(1) 従業員規模別A, B群の産業別基準は表2-3(P. 18)に同じ。(2) Tは大正, Sは昭和を表わす。
 (3) 社員数は概算を含む。(4) 女性管理職者は係長, 班長以上。
 (5) 関連会社とは, 対象者の関与している他の会社および会社組織ではない店をいう。
 (6) 空白欄は不明。(7) 一欄は該当するシステムなし。

表5-2 産業別・従業員規模別にみた調査対象企業

()内は構成比

産業		規模	計	I	II	III	IV	不明
	計		42社 (100.0)	11社 (26.2)	8社 (19.0)	7社 (16.7)	15社 (35.9)	1社 (2.4)
製造業	卸売業		10	0	4	4	2	
小売業	保険業		6	1	0	0	5	
不動産業	運輸業		7	1	1	3	2	
サービス業			1	1	0	0	0	1
			2	0	1	0	0	
			1	1	0	0	0	
			15	7	2	0	6	

(注)： 従業員規模別分類は下表の通りである。

産業	I	II	III	IV
製造・保険・不動産・運輸業	1～29人	30～99人	100～299人	300人以上
卸売業	1～29	30～49	50～99	100人以上
小売業・サービス業	1～19	20～29	30～49	50人以上

(注)： ここでいう従業員数は、対象者の回答による正社員とパートタイマーの合計であり概数も含まれる。

表5-3 常雇規模別・産業別企業構成比

産業		常雇規模 ⁽¹⁾	計	I	II	III	IV
	計		100.0	88.5	8.6	2.2	0.7
建設業			100.0	88.8	9.1	1.7	0.4
製造業			100.0	82.3	12.9	3.5	1.3
卸売業			100.0	89.2	4.9	3.6	2.3
小売業 ⁽²⁾			100.0	92.3	3.0	2.1	2.6
金融・保険業			100.0	90.2	4.7	0.8	5.0
不動産業			100.0	97.2	2.1	0.5	0.1
運輸業			100.0	71.8	19.4	6.6	2.2
サービス業 ⁽²⁾			100.0	84.2	5.5	4.5	5.8

出所：『事業所統計』（1978年），第3巻・会社企業編，第5表より作成。

(注)： (1) 規模別分類は表5-2の付表を参照。

(2) 小売業は飲食店を除き，サービス業は飲食店を含む。

表5-4 産業別・資本金規模別にみた調査対象企業

産業		規模	計	1,000万未満	3,000万未満	1億未満	1億以上	不明及び個人企業
	計		42社	10社	11社	9社	5社	7社
製造業			10	1	2	3	3	1
卸売業			6		4	2	0	0
小売業			7	1	3	2	0	1
サービス業			15	6	1	2	2	4
保険・運輸・不動産業			4	2	1	0	0	1

(注)： 太枠内は，定義により中小企業の範囲を超えるもの。

に5社までがこれに該当する。⁽²⁾ さらにこの15社の中には資本金が1億円を超える企業が5社ある。これら5社は経営内容においても、また優れた技術力と自主性においても、むしろ中堅企業として位置づけるべきである。⁽³⁾ しかしこれらの企業をも調査対象としたのは、これらもつい数年前まで中小企業であり、その企業力の強さ故に急成長したものであり、中小企業の将来の可能性を探ろうとする私たちの研究にあっては、多くの面で示唆をうける貴重な存在だと位置づけたからである。さらに、当初の計画に反して従業員規模30人未満（小売業・サービス業では20人未満）の企業をも対象にしたことには、次の理由がある。後にみるように一般的にいうと、サービス業以外で女性経営者が活躍している分野は「伝統的」なものが多い。そこで経済の第三次産業化の進展を考慮して、サービス業では「新しい分野」を拾い上げることを心掛けた。これらは当然のこととして小規模企業が多いが、女性の進出の可能性という観点から重要な示唆が得られると判断したからである。

② 経営組織

対象企業のうち株式会社は36社、有限会社が1社、個人企業が4社、残り1社（料亭）が不明である。個人企業のうち3社は特許事務所・税理事務所、法により法人格をもつことができないものである。個人企業の残り1社は運送業であり、零細企業の典型とみられ、経営の近代化には至っていない。『事業所統計』（1978）によると全国民営事業所⁽⁴⁾の68%は個人企業であり、法人企業は28%にすぎない。特に卸売・小売業では個人企業の割合は73%にも達している。また個人経営事業所の52%は卸売・小売業であり、21%はサービス業で占められている。したがって、経営組織という観点からも、今回の調査対象企業、特に卸売・小売業の全般的特徴として、中小企業一般の中では上方に位置する企業が多いことがわかる。

③ 産業構成

まず全体の産業構成を概観すると、対象企業42社のうちサービス業が15社(35.7%)と最も多く、卸売・小売業の13社(31.0%)、製造業の10社(23.

表5-5 産業別対象企業数

産業	企業数	対象企業		マクロデータによる産業別構成比(%)		
		実数	構成比(%)	(1)		
				事業所	女子雇用者	女子役員
計		42	100.0	100.0	100.0	100.0
建設業		0	0.0	8.3	4.3	10.2
製造業		10	23.8	14.0	28.5	26.1
卸売業・小売業		13	31.0	47.9	25.9	43.3
サービス業		15	35.7	22.3	28.7	12.1
金融・保険・不動産・運輸業		4	9.5	7.3	9.0	7.3

出所：(1) 『事業所統計』（1978年），第5巻・解説篇，P. 9，非農林水産業，（公務を除く）計を100としたもの。
 (2) 『労働力調査』（1980年）。
 (3) 『国勢調査』（1975年）。

- (2) 今回の対象企業のうちこの小売業、サービス業で中小企業の資本金枠を超える企業が多いことは、表5-2と比較することで鮮明となる。『事業所統計』によれば、小売業、サービス業は他のどの産業よりも資本金1,000万円未満企業の割合が高く、特にサービス業では資本金1億円以上はわずか1%にすぎない。
- (3) 中堅企業とは高度経済成長を背景に規模において拡大するとともに、質においても深化し、特に経営の自主性と独自の技術力を備えているものである（たとえば、庄林ほか『日本の中小企業』有斐閣，1981，P. 60を参照）。なお中堅企業の位置づけについては、たとえば岩崎信夫「中堅企業と産業組織」（『中小企業金融公庫月報』1981年6月）を参照。
- (4) 事業所とは「物の生産またはサービスの提供が業として行われている個々の場所」をいう（『事業所統計』の定義）。したがって支社、出張所なども1事業所として数えられるため大企業の支社、出張所が中小企業として数えられ、全体として中小企業が過大に現われる結果となる。また『事業所統計』の会社企業篇でみるとこの弊害は除去できるが、全体の68%を占める個人経営企業ももれてしまうことになる。

8%)と続いている。この産業別構成比を他のマクロデータと比較すると表5-5にみられるように『事業所統計』の数字とは全く異なり、女子雇用の割合に近いことがわかる。事業所全体のうち卸売・小売業の事業所が占める割合は48%に達し、サービス業は22%にすぎない。他方女子雇用の産業別分布ではサービス業は28.7%であり、その割合は対象企業の分布により近い。以上から、今回の対象企業の産業別構成比は、女子雇用の多い分野に多い傾向があるといえる。このことは、サンプルの選定に関連してすでに第2章で言及したように、女性経営者が既に女性の就業先としての地盤が固まっていたり、あるいは第三次産業のように、女性の進出し易い分野で成功を収め易いということなのであろうか。また「女性が進出し易い」とはどのようなことなのであろうか。この点に関しては以下の随所で繰り返し問いつける問題であり、また今後の主要な研究課題の一つであるといえよう。

④ 創業時期

対象企業の創業時期を(Ⅰ)戦前、(Ⅱ)戦後混乱

・復興期(昭和20年から30年)、(Ⅲ)準備期を含む高度成長期(昭和31年から48年)、(Ⅳ)オイル・ショック後の低成長期(昭和49年以降)に分けると、その分布は表5-6にみられる通りである。

対象企業を産業別、創業時期別にみると次の様な特徴がある。まず製造業、卸売・小売業では創業時期の早いものが多く第Ⅰ・Ⅱ期に集中しているが、サービス業・不動産業はⅢ期以後の創業が多いということである。さらに詳しくみると、製造業の場合、戦後の混乱・復興期、朝鮮戦争後の成長期を含む第Ⅱ期に過半数の6社が集中しており、さらに戦前の第Ⅰ期までに遡るものが3社あり、高度成長期以降の創業は出版業の1社のみである。卸売業も同様に第Ⅰ・Ⅱ期の創業が多く第Ⅲ期以降は6社のうち書籍卸の1社のみである。小売業はさらに創業が早く7社のうち5社までが戦前の第Ⅰ期である。規模と創業時期は相関関係にあり、規模の大きいもの程創業が早い。したがって、先に規模別にみたように卸売・小売業において規模の大きいものが多いのはこれらの産業では創業時期の早いものが多い結果であろう。いずれにしてもこれは後にみるように、対象製造業の多

表5-6 産業別・規模別・創業時期別にみた調査対象企業 実数、()内は構成比

産業・規模	創業時期	計		規 模		戦 前		戦 後			
		計	規 模	(Ⅰ)		(Ⅱ)		(Ⅲ)		(Ⅳ)	
				昭和20~30年	昭和31~48年	昭和49年以降					
計	(100)	A	22	13	5	14	4	12	10	3	3
		B	20	(31)	8	(33)	10	(29)	2	(7)	0
製 造 業	10	A	4	3	1	6	2	1	1	0	0
		B	6	2	4	1	0	0	0	0	
卸 売 業	6	A	1	2	1	3	0	1	0	0	0
		B	5	1	3	3	1	1	0	0	
小 売 業	7	A	4	5	2	0	0	1	1	1	1
		B	3	3	0	0	1	0	1	0	
サ ー ビ ス 業	15	A	9	3	1	3	0	7	6	2	2
		B	6	2	3	3	1	2	1	0	
不動産・運輸・保険業	4	A	4	0	0	2	2	2	2	0	0
		B	0	0	0	0	0	0	0	0	

(注): 規模別A, Bの内容は表2-3(P. 18)に同じ。

く消費関連の軽工業加工部門に属し、また卸売・小売業の取扱商品も多くも日用品であるため、経済発展のいずれの段階にもかなり安定した需要のある製品・商品であるからと思われる。

サービス業では逆に、15社のうち9社が第Ⅲ期の高度成長期以降に創業の新しい企業が多い。現在の企業のルーツともいえる母体を含めると、戦前から創業しているサービス業は3社あるが、そのうち2社は伝統的な対個人サービス業（貸衣裳、美容院）である。⁽⁶⁾ 今回の調査対象企業の特徴は経済構造の高度化、あるいは所得水準の上昇を反映し、新たにニーズが発生した、対事業所サービス業を中心とする新しいタイプのサービス業が多いことである。

サービス業でも創業時期と規模の関係はかなり明瞭で、B群（大規模）に属する6社のうち5社が第ⅠおよびⅡ期の創業であり、高度成長期以後に進出した企業はほとんど小規模である。B群とはいえ、前記の伝統的サービス業である2社は、いずれも支店増の形で規模拡大に成功しており、第Ⅱ・Ⅲ期創業の対事業所サービス業の本社拡充による規模拡大とは異なる様相を示している。これは対個人サービス業という業種による制約から生ずる形態なのか、あるいは経営者の経営方針から生ずるものかは、事例が少なく推論することはさしひかえたい。

⑤ 企業型および関連企業

中小企業の存立形態として、独立中小企業と下請中小企業を区別しうる。⁽⁶⁾ 『中小企業白書』（1981, p. 118）によると中小製造業のうち下請企業はほぼ6割であり、中小製造業を論ずる場合に看過できない形態である。今回の対象企業では製造業の10社のうち下請企業は3社にすぎず、また下請企業であっても技術力などからみて独立性が高い。⁽⁷⁾ すなわち、企業類型からみると私たちの調査対象企業のほとんどは独立中小企業といえよう。他の個所ではほとんど言及する機会がないため、ここで調査対象企業がどのような形で関連企業を抱えているかを概観しておこう。

関連企業については調査が充分でなく、回答が得られたのは対象企業の80%にすぎない。しかしそのうち70%に当る24社は、計43社の関連企業をもっている。⁽⁸⁾ 関連企業は産業別には卸売・小売業に最も多く（9社）、また関連企業の業種も卸売・小売業の割合が高い。

関連企業43社を対象企業との関係において類型化すると表5-7のような4つのカテゴリーが考えられる。(Ⅰ)の「親企業」は系列化された対象企業の親会社の他、「分離独立」した対象企業の親会社に相当するもの、さらに外資系対象企業の親会社(米国企業)である。(Ⅳ)の「文化事業」と

(5) 対個人・対事業所サービス業の業種類型は下記の通りである（『中小企業白書』1980, P. 99）。

対個人サービス業	}	生活関連サービス業：洗たく業，理容業，美容業，公衆浴場，衣服修理業，自動車整備業，駐
		車場業
対事業所サービス業	}	余暇関連サービス業：旅館業，映画館，劇場，競技場，公園
		企業関連サービス業：物品賃貸業，機械修理業，専門サービス業 情報関連サービス業：情報サービス業，調査業，広告業

(6) 独立中小企業とは、①経営者が自主独立の精神をもち、②従業員のプロ意識が存在し、③関連組織から監視、拘束がなく、④独自性のある技術力をもち、⑤独自の市場を確保して、⑥資金拘束からの独立を有するもの、をいう。したがって下請中小企業の中にも独立中小企業の存在する可能性がある。また、下請中小企業においては、①原材料の供給、②販売における独自の商標、③単一取引先への依存度の高さ、を指標として上げることができる（たとえば、加藤誠一ほか編『経済体質と中小企業』同友館、1977, P. 29およびP. 57を参照）。

また、異信晴氏は資本階層のなかで独占資本の直接・間接支配、取奪のもとにあるか否かにより、相対的独立型中小企業、従属型中小企業を区別し、後者をさらに下請制（問屋制下請、工場制下請）企業系列に分類する（加藤誠一ほか編『経済構造と中小企業』同友館、1977, P. 94）。

(7) 具体的にみると、食料品製造業のハ社の場合、資本のほとんどを親会社が取得、原料の一部を親会社に依存しているものの生産および製品販売に関しては自主性を保持している。電気機械器具製造業チ社の場合、販売先はほとんど1社に依存しているものの、研究所をもつなど独自の新製品開発努力をしており、さらに第2次下請製造業も傘下においている。製本業ロ社の場合、系列下に入ってから日が浅く、親会社との関係は不明である。以上のことから対象製造業には独立中小企業が多く、下請企業であっても独立企業的側面をも備えているといえよう。

(8) ここでいう関連企業には、所有ビル内の喫茶店の様に中核企業の社員とは別に従業員をおいているものと、経営組織については不明なものをも1企業として計算した。

表5-7 産業別・類型別にみた「関連企業」の状況（対象24社について）

産業別 関連企業	対象企業との 関係別 類型	計	(I)	(II)	(III)	(IV)
			親企業	部門の分離・独立	新分野への進出	文化事業
	計	43社	5社	9社	23社	6社
製造業		9	2	4	3	0
卸売・小売業		14	1	1	12	0
サービス業		16	2	0	8	6
不動産業他		4	0	4	0	0

は財団法人の研究所や、会社組織をとってはいるが「社会のお役に立ちたい」ので採算を重視していないものをいう。これについては後の「今後の自社の経営の方向」の項でふれる。

(II)の「部門の分離・独立」(外製化)の内容は不採算部門の分離、製造業による製造部門の系列化(工場制下請)⁽⁹⁾、卸売・小売業の下請製造業(問屋制下請)⁽⁹⁾、販売部門の分離、不動産管理部門の独立である。これは特に、当該企業の非中核的性格をもつ業務や雇用管理上異質の部門を分離させることにより、中核企業の経営合理化を計る

うとするものである(表5-8を参照)。

(III)の「新分野への進出」は過半数の23社と多く、外国資本との提携による製造部門での新会社を設立、卸売・小売業において顧客層の拡大の為のエリアによる分割、通信販売の専門会社を設立、隣接の販売部門への進出のための別会社設立(料亭による食堂、喫茶店への進出)があり、いずれも別会社をすることにより自社を充実させ、新しい分野を開拓し多角化を計るものである。このカテゴリーにおける産業別動向は表5-8にみられるように第三次産業に集中しており、特に卸売

表5-8 関連企業の産業別配置(「部門の独立」および「新分野への進出」状況)

関連企業の産業		計		製造業		卸売・小売業		サービス業		不動産業ほか	
		a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
対象企業の産業	計	9	23	4	3	1	12	0	8	4	0
	製造業	3	1	2	0	1	1	0	0	0	0
卸売・小売業	a	4	9	2	3	0	6	0	0	2	0
	b	9	23	3	3	6	12	0	8	0	0
サービス業	a	2	6	0	0	0	4	0	2	2	0
	b	6	23	0	3	4	12	2	8	0	0
不動産業ほか	a	0	7	0	0	0	1	0	6	0	0
	b	7	23	0	3	1	12	6	8	0	0

(注) aは「部門の独立」を示し、bは「新分野への進出」を示す。

(9) 加藤誠一ほか編『経済体質と中小企業』(同友館、1977)および『中小企業白書』(1981, P. 162)を参照。

(10) この傾向は『事業所統計』における、民営事業所のうち複数の事業所を営む事業所の、主産業と従産業の関係と合致する(ここでは主従の相違を産業小分類レベルでの違いでみている)。すなわち、卸売・小売業の占める割合は高く主産業と従産業の一致率が高い。また不動産業を主産業とする事業所はサービス業を従産業とする割合が高くこの点でも同じである(『事業所統計』第5巻、解説篇、1981, P. 35を参照)。

・小売業の場合、すでに言及したように関連企業も卸売・小売業である割合が高い。⁽¹⁰⁾ このカテゴリーには、上記の様に現在の企業活動の延長線上に生まれたものが多いが、他方現在の企業内容とは直接関連しないが、人に勧められたり、自分の趣味を生かしてブティック、装身具店などの分野に進出しているケースもある。これは既存の分析の枠組からすると必ずしも積極的企業活動とは評価されないかもしれないが、「ゆとりの時代」を実践するような新分野への進出の一つのケースと考えることもできよう。

ところで1社当りの関連企業数は平均1.7社であるが3社以上の関連企業をもつ企業も4社ある。これは、これら4社に限らず中核企業の規模を拡大せずに新会社の設立により、実質的に経営規模を拡大する結果となっており、次の様な意味をもつと思われる。すなわち、これまで中小企業研究においては、企業の成長を一企業の規模の移動によって分析してきた。⁽¹¹⁾ しかしこの方法では、上記のような一企業の規模拡大を伴わずに、関連企業群として「企業拡大」を計る場合がもれてしまうことになる。コングロマリット化の進展を考慮するとき、これは決して無視されてよい側面ではない。また経営者の分析にあたっては、一企業の経営者としての経営能力のみならず、企業群の統率者としての面も視野に入れなければならないという、最近時における展開への目くばりの必要性を提起しているといえよう。さらに、中小企業の特徴としてあげられる、多様なニーズに速やかに対応する機動性、小廻り性の発揮も、関連企業との関係でより明確になる場合もありそうである。これは関連企業の設立時期をも考慮した、対象企業の歴史的展開への目くばりの必要性を喚起し、歴史的視角を今後の研究に組み込むべきことを示唆しよう。

すでに製造業における下請企業については多くの研究成果がみられ、その重層的存立形態が明ら

かになっている。⁽¹²⁾ しかし非製造業における関連企業のあり方は、必ずしも既存の分析の枠組では処理できない段階に達している。⁽¹³⁾ 今後産業構造の第三次産業化の中で、これらの関連企業の有機的連関をあきらかにすることは、中小企業理解のために必要なことと思われる。

(2) 産業別特徴

① 製造業

産業別構成でみたように、産業中分類までおろしてみると、衣服製造業3社、出版・印刷関連産業3社、食料品製造業2社と、10社中8社までが消費関連の軽工業加工部門に集中している。これは前出『事業所統計』にみられる業種構成とは異なる点である(表5-9を参照)。これらの業種

表5-9 製造業事業所の主な産業中分類別構成比

製造業	100.0%
食料品・たばこ製造業	10.1
繊維工業	14.6
衣服、その他繊維製品製造業	7.1
木材、木製品製造業	5.5
出版・印刷・同関連産業	6.6
化学工業	1.0
鉄鋼業	1.1
金属製品製造業	12.7
一般機械器具製造業	7.7
電気機械器具製造業	4.2

出所：『事業所統計』第5巻・解説篇，1978，P. 59，表1-3-2より作成。

(注)：全部の産業中分類を網らしていないので各産業計は100%にならない。

は、製造業の中でも資本金規模の小さいものであり(表5-10を参照)、したがって業種内の競争も激しいが、他方、製造業の中では、低成長期においても比較的安定している業種でもある。

さらに具体的にいくつかの企業について概観すると、まず衣服製造業3社はいずれも婦人服製造卸業であり、そのうち2社はブラウスを主力商品

(11) たとえば前出『中小企業白書』(1981)は、「製造業事業所の規模移動状況」により中小企業の地位の推移をみている(P. 66, 第2-1-1表)。同様なことは同書P. 333にもみられる。

(12) たとえば、加藤誠一ほか編の前掲書第3章を参照。また『中小企業白書』では、毎年、下請製造業について1章をあて、その存立形態を分析している。

(13) 非製造業における関連企業は並列の関係で、時には競合的關係になることもあり、下請企業の關係にみられるタテの關係では説明できない場合が多い。

表 5-10 産業別資本金1,000万未満企業の割合

全産業	83.4%
製造業	80.8
食料品・たばこ製造業	78.7
繊維工業	80.1
衣服・繊維製品製造業	83.1
出版・印刷同関連産業	88.7
金属製品製造業	85.5
電気機械器具製造業	77.4
鉄鋼業	66.7
非鉄金属製造業	70.1
卸売業	76.6
小売業	92.7
金融業	80.0
保険業	69.8
不動産業	77.5
道路旅客貨物運送業	77.4
サービス業	87.7

出所：『事業所統計』第3巻・会社企業篇，1978，
P. 40，第4表より作成。

としている。各々自社ブランドを持ってデパートに買い込んでおり、新製品の開発にも熱心である。企業規模においても3社ともB群に属し、創業時期も戦前のもの1社、戦後の混乱・復興期の2社といずれも高度成長期以前であり、その後各々危機を経験しながらも鋭い先見力と機動力で高度成長期・安定成長期を通して拡大してきたものである。中でもフォーマルウェア製造卸業のル社は、会社設立は昭和44年と3社の中で一番新しいものの、急成長の結果、現在の資本金が5億円までに成長した企業である。これら婦人服製造業3社の経営者は創業者2名、非創業者1名である。

食料品製造業の2社もデパートを主な取引先としており、そのことを自社製品の優良性の証しとする点では、前述の婦人服製造業と同様である。またこの2社とも昭和20年代に今回の調査対象者により創業されたが、企業規模については一方の和菓子製造業は規模の小さい群に属し、他方の畜産食料品製造業は300人を超えるまでに大きくなっている。後者は日本のプロイラー産業の先駆けとして対象者の理想と情熱から生まれ、東京オリンピックを契機に飛躍的に成長したが、その後インテグレーションの波に乗りきれず、現在は大資本の傘下にあり、調査対象者は会長職に退いてい

る。

出版・印刷関連の3社は出版業、新聞発行業、製本業の各業種よりなり、夫の創業を引き継いだもの、あるいは夫と共に創業したもので、創業に対する関与の仕方は前述の2業種より少ない。また企業規模もより小規模のA群に属するものばかりである。製本業者の場合、創業も昭和20年代前半と古く、昭和31年夫没後引き継ぎ、高度成長期には従業員120名にまで規模を拡大したが、低成長期を迎え規模を3分の2に縮小したものの、業界の不振と技術革新のテンポの速さに対応しきれず、業績の低下を防ぎきれなかった。現在は、同業他社に売却し、対象者は会長職に退くに至っている。新聞業者も昭和24年に創業し、昭和27年には印刷工場をもつなど、高度成長期以前に企業内容の充実を計り、企業規模を拡大することなくローカル新聞として堅実な経営を続けている。調査対象者は創業者として会社を牽引してきたが、夫は戦前新聞社経営の経験があり、公職追放で表に立てなかったという事情もあり、実質的には二人三脚で経営に当たってきたものと推測される。出版業者の場合は、創業も昭和34年と他と比べると新しい。業務内容を自動車関係の雑誌に絞り、自動車普及率上昇の波にのって、業界の先発企業として、特に大きな危機を経験することもなく今日に至っている。調査対象者は、未経験ながら突然の夫の死を契機として、夫の意志を引き継ぎ経営に当たっているが、企業としての組織が固まっていたためかなりスムーズな継承ができた。

製造業の残りの2社は金属機械製造業、電気機械製造業で、いずれも取り扱い商品は「堅い」ものである。これらの業種は今回の調査対象企業の中では少数であるが、『事業所統計』では、逆に割合が大きい。対象企業の企業規模はいずれもB群に属し、創業時期も昭和14年、22年と古い。両社とも組合があり、正社員のうち女性社員の割合も、前述の衣服製造業では約半数を占めていたのに対し6分の1から7分の1と少ない。経営者は2名とも非創業者ではあるが、創業者の親族として早い時期から企業経営に関わっており、現職就任時において企業の業務内容については熟知していた。しかし経営者としては積極的とはいえず、

社長就任に際しては「仕方なく」という気持ちが強かったようである。このうちの1人、電気機械製造業のチ社A Fさんは、すでに子息に社長職を譲り会長職に退いている。先に触れた製本業者の場合も含めこの3名の非創業者には「仕方なく」という態度が共通してみられるが、これは上記の生活関連業種の創業者社長の積極的な企業経営とは対照的である。

以上みたように、女性経営者の製造業への進出には業種による制約が大きいことがわかる。特にこのことは、生産関連業種での創業経営者が、今回の調査対象者に1人も入っていないことに明確に現われている。この分野では、高度成長期以降技術革新が加速化し、資本装備率も高まり、業界内では関連企業という形での重層的企業関係の整備も進んでいる。その結果参入障壁はより高くなり、女性経営者にとっては創業が一層困難になっているのであろう。これに対して、生活関連軽工業加工部門への、女性経営者の参入の例を私たちはもつわけだが、その創業期が戦後の混乱期に集中している事実を考えると、この分野への創業者としての女性の進出も容易であるわけではない。しかし婦人服製造業ル社のような例もあり、市場の拡大あるいは新市場の開発が期待する業種への、新製品開発力をもつ企業設立の可能性は残されているといえよう。

② 卸売・小売業

次に対象企業42社中13社と全体の3分の1弱を占める卸売・小売業についてみよう。卸売業6社のうちA群は伝動機械卸カ社1社にすぎず、他はすべてB群に属している。しかもこれらB群の企業はすべて従業員規模(正社員+パートタイマー)では、今や300人の枠を超えるまでに成長している。創業の時期は三つに分けられ、明治・大正期の創業2社(ツ社、カ社)、戦後の混乱期の創業2社(オ社、ワ社)、高度成長準備期の創業2社(ナ社、ノ社)である。この戦前からの創業の2社は、経営者の意識においては家業継承的であり、また取り扱い商品も和装小物の様に売り上げの大幅な増大は期待できないもの、⁽¹⁴⁾ 伝動機械卸業

にみられる様に労働集約的なものである。

これに対して創業時期の最も新しい2社の場合は違っている。昭和30年創業の動物医薬品卸業のナ社は、新しい分野での需要の喚起、早くから外国事情の紹介を含む情報提供のための雑誌を刊行している。それと同時に獣医の組織化に努力し、国際セミナーを開催するなど、直接モノの販売だけでなく、情報を商品化する方針をとっている。昭和36年創業の書籍卸業ノ社の場合も、単に図書館に本を納入するのではなく、図書利用のための分類・目録カード作成等のサービスを加えて、より付加価値の高い、他社との競争を最小にする方法を採用して成功している。創業当初数人で出発し、20年間に8営業所、従業員300人を擁するまでに成長してきている。この2社とも高度成長による消費構造の変化に伴い急速に中規模企業に成長したものであり、低成長期においてもその成長は衰えず、引続き将来に明るい見通しをもっている。

以上の2社に比べると敗戦直後に創業した2社(プラスチック製品卸業オ社、紳士服卸業ワ社)の場合は、生活関連業種でモノ中心の販売である。これらの企業では常に消費者の新しいニーズを探り出し、取り扱い商品の適切な品揃えを心掛けており、そのことが安定成長期にはいっても業績が下らず、各々の業界の先発企業としての強みを生かしながら、新しい状況への対処に成功している秘密であろう。

卸売業各企業の関連企業との関係はタテの関係にあり、問屋制下請ともいえる製造子会社および販売子会社をもっている。また、不動産管理部門を別会社にしたり、現在の業種と直接関連のない業種にも進出したりして、積極的に経営の合理化を計っている様子もみてとれる。

小売業の7社についてみるとA群5社、B群2社と卸売業とは異なり小規模の企業が多い。創業時期については戦前のもの5社、高度成長期以後の歴史の浅いもの2社と両極分解する。戦前からの創業企業の業種は料亭、洋服地販売業のように今後業界全体の急速な成長は望めないもの、およびガソリン・スタンド、薬局のように生活関連業種で大幅な利益率の増大が期待できないものであ

(14) しかし、この企業は年商66億の安定した企業である。詳細は第3節を参照のこと。

る。これらの企業では他分野への転進を計ったり、採算割れの支店を撤収して縮小したりしている。

これに対して高度成長期以後の昭和48年および52年に創業した2社（ラ社、ウ社）の取り扱い商品はスタンドグラス、毛皮と、消費水準の上昇と高度化に伴い今後売り上げ増が期待できる分野であり、これら2社は業界自体の拡大に伴い企業を成長させつつある。さらにこれら2社は、独自のサービス体系の確立にも盛んな意欲をみせており、今後もユニークな企業として業績を伸ばすことが期待される。最後に、ゴルフ用品販売のヨ社は創業は戦前にさかのぼるが、余暇関連業種であり企業を取巻く経営環境は先にみた高度成長期以降創業の企業と同様である。この企業は対象小売業の中では最も大規模で、今や資本金、従業員規模のいずれにおいても大手小売業になっている。先発企業の強みで戦後占領軍相手に拡大したがある時点で、経営コンサルタントの意見を入れ経営の合理化を計り、従業員を半分にするなど思いきった縮小を行った。その後新たな経営基盤の上に再拡大をしており、さらに製造部門、卸売部門の関連企業をもつなど、系列化した企業群を配置している。小売業では各社とも店舗の増大による規模拡大を計るという共通の政策をとっている。

すでに概観した製造業と異なり、卸売業、小売業を通じて純粋に独力で創業した経営者は13名中、わずかに動物医薬品卸業（ナ社）BTさんとスタンドグラス販売業（ラ社）のBUさんの2名にすぎない。これは半数が単独創業者であった製造業と比べても非常に少ない。成長性の高い、新

しい分野の経営者はすべて創業者ではあるが、夫との共同創業者であったり（ノ社）、同業の夫の会社からの「分離独立」（ウ社）であったりして、全く独力で創業したという訳ではない。この業種での成功例も製造業と同様に生活関連・余暇関連分野である。女性が成功した経営者として自信に満ちた姿を現わす分野は、彼女らの取り扱い商品に対する知識が、男性のそれに優るとも劣らぬ場合に限られてしまうのであろうか。女性就業者の多い小売業といえども、一定規模を超えると卸売業と同様に、決して女性経営者の進出が容易な業種ではない。

③ サービス業

サービス業の対象企業は15社であり、対象企業全体に占める比率の高いことは既にみたとおりである。サービス業は対象とする顧客により、対個人サービス業、対事業所サービス業に分類される。対個人サービス業には、美容院、クリーニング店など伝統的なサービス業が含まれ、労働集約的である。統計データによると、中でも生活関連サービス業は、サービス業従業員の半数近くを吸収している。これに対して、対事業所サービス業は近年急速に発展している業種であり、知識集約的または資本集約的である（表5-11を参照）。今回の対象企業についてみると、15社中80%に当たる12社が対事業所サービス業であり、対個人サービス業は3社と少ない。私たちのサンプルはサービス業全体の業種構成とは違ったものとなっている。

対象企業のうち対個人サービス業は美容院、貸衣裳業、旅行代理業である。そのうち美容院、貸

表5-11 サービス業の業種構成

業種	構成	対象企業数		『事業所統計』による業種構成の推移 (昭和47～53年)	
		15社		昭和47年	昭和53年
サービス業		15社		昭和47年	昭和53年
対個人サービス業	生活関連サービス業	3	1	49.9%	46.7%
	余暇関連サービス業		2	26.5	23.0
対事業所サービス業	企業関連サービス業	12	3	20.3	26.2
	情報関連サービス業		9	3.2	4.1

出所：『中小企業白書』1981、P. 99の第2-1-25図より作成。

(注)：業種構成は従業者数構成比。

衣裳業の2社はその母体の創業を戦前に遡り、両社とも、支店増により企業規模を拡大してきており、業界の老舗格である。また両社ともその存立の基盤を対象経営者の専門的技術に負うところが大きく、これらの職業はまた早くから女性の職業として開かれたものであった。

対事業所サービス業に属する企業12社についてみると、そのうち9社は情報関連サービス業であり、この部門への集中度が高い。この9社のうち広告代理業マ社・ヤ社、商品検査業ケ社、研究所コ社、調査業テ社の5社は、会社設立時期が昭和20年代から高度成長期以前と早く、企業規模も大きい（うち2社は現在は規模が小さいA群であるが、高度成長期には30人以上の従業員を擁していた）。これらの企業のうち調査業テ社を除き、対象者が当該分野での技術をもって独立したのではなく、有望な新分野にいち早く着眼し、対象者自身独力または共同で創業したものである。創業決意時でのこれらの分野の可能性については海外からの情報によるところが大きく、この先見性、着眼の鋭さが今日のこれらの企業の基盤となっており、規模、内容ともに中堅企業とさえいえる企業もある（ヤ社、ケ社）。

情報関連サービス業に属する他の4社（商品テスト業ク社、デザイン業ア社、トータルプランニング業サ社、電話サービス業キ社）は前述の5社と比較すると、社歴は浅く、昭和40年代以降の創業である。企業規模も小さいものが多く、3社は従業員が女性ばかりであり、パートタイマーを多く用いている。これらの企業の調査対象者は「女性であること」を強く意識しており、女性の必要としているものは何かという問題意識と男性支配社会に対するチャレンジ精神に基づき創業され、彼女らの先見力と理想実現に対する情熱によるところ大である。したがって業務内容においても既成の概念にとらわれることなく、中心業務の周辺にある関連業務を順次取り込みながら、顧客の潜在的ニーズを顕在化することにより企業力の拡充を計っている。これら企業の特徴は経営者のもつ能力、ノウハウを企業の技術力の中核に据えていることであり、経営者のキャパシティがそのまま企業の経営規模につながっており、企業規模の拡

大に対しては消極的である。この量より質への志向は低成長下にあっては多くの企業のめざすところでもあり、対象企業にあっては、他社の減量経営の結果切り離された部分を企業化したともいえよう。さらにまたこれらの対象企業が、これまで企業に組み込まれていなかった「主婦」を、情報源としてあるいは人的資源として活用していることも特徴的である。

以上、情報関連サービス業9社について創業時期を軸にみてきた。創業時期の古いものは企業規模が大きく、新しいものは規模が小さく、業務内容も固定的でない。しかし共通していえることは創業にあたって、経営者の先見力、理想、チャレンジ精神、専門的技能が大きく作用していることである。また、業界自身が未確立であり、「もうからないから男性は乗り出さない」（商品テスト業ク社）時に企業活動を開始したという点も共通する。とはいえ創業時期の新しい企業はより専門的であり、また対象者の学歴も高い。このことは情報関連サービス業は現在成長の著しい分野であり、業界自体も拡大しつつあるが、女性経営者として参入するためには、対象者にみられるような意欲と能力を必要とするようである。

対象対事業所サービス業12社の中には、以上の情報関連業種の他に、3社の企業関連サービス業がある。特許事務所2社、税務会計事務所1社であり、いずれも開業に当っては資格を必要とする。この点において他の調査対象企業と異なるが、これら企業もまた対象者の意欲と能力により創業されたものである。創業時期は戦前から昭和40年代後半までさまざまであり、規模も小さい。これは仕事の内容から人に任せられる部分が少ないこともあるが、また顧客の確保が困難なことにもよる。資格取得までは男女差はなく、また開業資金もそれ程必要としない。女性にとって参入が決して不利な業種ではないが、開業後の顧客の確保に関しては同業の男性を上回る苦勞があるようである。

以上のサービス業の概観から次のことがいえよう。対個人サービス業は、中小サービス業全体の業種構成では多数を占めているものの、今回の対象企業には3社しか入っていない。しかもそのう

ち2社は美容院、貸衣裳業と伝統的対個人サービス業であり、早くから女性が職業人として進出した分野であり、これらの2社も創業が古く企業規模が大きく安定している。他方、対事業所サービス業、なかでも対象企業9社が属する情報関連サービス業は後発業種であり、今後の成長も期待できる。そこでは若手の創業経営者が既成の業種枠にとらわれることなく自らの能力の発揮をめざして進もうとしている。この分野では、取引先が消費関連業種である場合には女性であることがプラスに働くこともある。企業が消費者の多様なニーズに対応しようとしてこの種の情報を得ようとするからである。安定的な個人消費需要を支えとせざるを得ないこれからの日本経済の動向を考えると、生産者は今後益々この種の情報関連業種への依存を高めることになる。さらに電話サービス業キ社の例からもわかるように、個人への情報提供が企業活動として成り立つ傾向も出はじめている。この分野は男性にとっても新しい分野であり、その他の産業に比して女性に対する参入障壁は相対的に低いといえよう。

④ その他の産業

対象企業には他に、不動産業2社、保険代理業1社、運送業1社がある。不動産業の2社は昭和31年、40年と創業時期は異なるが、ともに調査対象者により創業され、高度成長期に急速に拡大し、低成長期に入り縮小してきた。現在は対象者の企業者としての関心は不動産業よりもむしろ関連企業として設立した他企業に移っており、そこで後進の育成や社会福祉の分野での活動が期待されている。保険代理業は既存の単一の保険を売るのではなく、顧客の必要に合わせて最適と思われる新しい保険の組み合わせを作り出す、いわば情報販売を目玉商品としており、この点ではサービス業に通ずるところがある。運送業の例は数少ない個人経営の例であり、社歴は昭和25年創業と古い。企業がしての成長よりも個人的蓄財に熱心であった点で、中小企業の一つのタイプを示している。その結果低成長期に入り、景気の影響をまともにうけ苦しんでいるが、経営者自身に経営体として自社をみる眼が備っておらず、この点からも

いわば「生計維持型」零細企業の典型といえよう。

以上の4社はいずれも小規模で、業界内でも小企業の部類に属すると思われるが、この分野で働く女性は少なく、女性の進出の遅れている産業であることから、これらの企業が調査対象に得られたことは貴重であったといえよう。

3 経営資源

(1) 人的資源

すでに指摘したように、今回の調査対象企業のほとんどが、いわゆる独立中小企業である。これこそまさに、大きな組織の中で限られた役割分担に甘んずることなく、自らの危険負担において新しい仕事に挑戦する「企業者精神」の持ち主である経営者に率いられる中小企業の本来もつべき自主独立の精神を堅持する企業である。『経営基盤強化実態調査』(中小企業庁、1980、Pp. 379—380)によれば、生産(販売)計画などの重要事項を経営者自身で決定する企業は52%にも達しており、経営者自身の資質・能力(およびその開発)が企業の存立を支える戦略的要因になっている。経営の三要素が人・物・金であるとするならば、また大企業の優位性が物・金、そして組織であるとするならば、中小企業の特徴は、経営者に代表される人ということになるであろう。

しかし中小企業を支えるのは経営者だけではない。規模が一定水準に達し、また企業をとりまく環境の変化が急激であればある程、従業員の資質・能力もまた大きく企業経営に影響する。近時において、特に中小企業の人材育成問題が脚光を浴びている由縁である。

さらに企業の永続性という観点から問題になるのが後継者である。かなり多くの中小企業経営者は、自らの親族、特に息子を後継者にしたいと望んでいる(後継者の項を参照)。しかし、この時代にも息子が適性をもっているとは限らない。しかも今日のような高学歴社会になり、また職業選

表5-12 経営の目的

目的	タイプ			計	()内は% (1) 他調査との比較
	創業者	非創業者			
主義・主張を実現する	12人	1人	13人(31.0)	/ (2)	
社会への貢献	7	2	9 (21.4)	(26.8)	
親や夫から譲られ、自分しかやる者がいない	0	7	7 (16.7)	(1.4)	
顧客に喜んでいただく	4	2	6 (14.3)	/	
従業員の幸福	1	2	3 (7.1)	(42.4)	
事業欲の満足	1	1	2 (4.8)	(14.8)	
私財増殖	0	1	1 (2.4)	(12.9)	
わからない	0	1	1 (2.4)	(9.1) ⁽³⁾	
計	25	17	42 (100.0)	(100.0)	

(注)： (1) 『経営者会報』(1980年, 11月号)。
 (2) /印は該当項目なしを示す。
 (3) その他。

扱の自由が若い世代に当然のこととして認識される時代においては、必ずしも願いが叶えられるとは限らない。

そこで本節においては、以下、①経営者自身、②後継者の順で対象企業の人的資源の実態をみてゆこう。すでに指摘したように、従業員の資質・能力も経営資源の不可欠の要素である。しかし今回の予備的調査においては、女性従業員の諸問題に焦点をあてたため、人的資源としての従業員全般にわたる情報が不十分にしか集められていない。したがって本節においてはその重要性を認めながらもやむを得ず割愛する次第である。なお断片的な情報に関心をもたれる場合には、昭和55年度トヨタ財団研究助成報告書『女性と職業に関する予備的研究——東京都内の中小企業における女性経営参画者についての事例研究——』を参照いただければ幸いである。

① 経営者自身

(a) 経営に対する考え方

(i) 経営意識

女性経営者たちは、どのような考え方で、あるいはどのような目的をもって、企業経営を行っているのであろうか。もちろん一つ以上の目的をもつ場合が多いが、こ

こでは、強調点が一番あると思われるものを掲げることとする。(ただし、私たちの方であらかじめ用意した項目をあげて、どれに自らの目的が該当するかを質問した結果ではなく、第2章第4節で明らかにしたように、自らの言葉で語られたものから、調査者が拾い上げた結果である。本節の以下の処理はすべて同様である)。

表5-12は42名の経営者の経営目的を示したものである。「女性がどこまでやれるかその可能性を試す」(2名)を含めると、「主義・主張を実現する」ための最大の13名を記録しており、全体の31%に達している。「社会への貢献」を指摘する経営者が9名、21.4%で第2位を占め、「親、夫から譲られ自分しかやるものがない」が7名、16.7%に及び第3位となっている。第4位は「顧客に喜んでいただく」が6名、14.3%、以下「従業員の幸福」、「事業欲の満足」などと続いている。

すでに繰り返し指摘したように、今回の調査結果を、サンプルの質や調査方法を異にする他の調査結果と安易に比較することはできない。しかし参考のために表5-12の一番右の欄に示された他のデータと私た

ちの調査対象者から得られた結果を比較するといくつかの興味ある事実が浮んでくる。まず、「主義・主張を実現する」あるいは「顧客に喜んでいただく」の2項目が、右欄に示された調査では目的としてあげられていないことである。いろいろの解釈が可能であろうが、暫定的に一つの解釈を提示することができよう。すなわち、「女性は公式の場でも主義・主張を、あるいは本音を公言する」というものである。それは、男性が家族を養うためには主義・主張を表に出さないのと対照的だということである。別の表現をするならば、生活のために稼がなくてもよいから、女性は「道楽」ができるというわけである。参考のために、この目的をあげた13名の業種をみてみよう。半数以上を占める7名は自らの腕や頭脳にたたき込まれた特殊技術やノウハウの上にはじめて成立つ「サービス業」に属している。他の5名は製造業にあって、衣服・婦人服製造、畜産食料品(食肉)製造などを行っている。小売業の1名は、美しいものを普及したいという、ステンドグラスの輸入・製造販売である。確かに「道楽」説を全面的に否定することはできないとしても、彼女たちは経営者として従業員に責任をもち、また自らの生計を十分に支えているのである。年齢別にみると、7名は第Iグループ(42から50歳)に属する若い世

代であるが、第IIIグループ2名、第IVグループ4名となっており、第IIグループが入っていないことが興味深い。第IIグループを私たちは「価値観にゆれのあるグループ」と規定しているが、ここにもそれが反映されているのであろうか。さらに付け加えるならば、当然のこととして主義・主張を経営活動で実現しようとする経営者は、1人を除いてすべて創業者である。しかしこの1人は、共に事業を創業した夫の死後社長に就任したため二代目となっているが、彼女の目的は、実は当該企業において創業当初から生かされているのである。

もう一つの目的「顧客に喜んでいただく」に目を転じよう。他人あるいは自分の周囲の人たちの喜ぶ姿によって自らの幸福感・満足感が増大するのは家族や友人の中だけとは限らず、女性の場合には、事業活動を通じてこの精神的満足が高められ、またそれが明日の活動のエネルギーとなるのであろうか。この目的をあげた経営者を業種別にみると、4名がサービス業に、残る2名が卸売・小売業に1名ずつ従事している。対面サービスの重要な業種である。年齢別には第III・第IVグループが主体であり、第Iグループが1名入っている。彼女は人と人とを結びつける基地としての「ヒューマン・マリーン」を創ることを夢みており、現在主たる営業活動を行っている分

(15) ここでは「経営の目的」と表現しているが、本来は「経営の理念あるいは目標」として質問されるべきものである。しかし抽象的には答えにくいこともあり、他の調査研究を参考にして、表5-12のようにまとめることにした。

また、『中小企業白書』(1980, Pp. 362-363)にみられる中小企業庁による諸調査では、「開業動機」、「事業継続理由」、「経営意識」として、類似の調査が行われている。「開業動機」には、①自己の理想が実現できる、②自己の創造的能力が発揮できる、③努力次第で大きな収入が得られる、④人から指図されなくなかった、その他の動機があげられている。「継続理由」には、①自己の創造的能力が発揮できてやりがいがある、②比較的自由に時間が使えるから、③努力次第で大きな収入が得られるから、④現在の事業で生活はできるから、その他である(P. 297)。同じ白書は「経営意識」については、生計の維持を基準にして、維持できればよいと考えるか、それを超えて事業に生きがいを見出しているか、あるいは事業の発展を目指しているかを質問している。「経営の目的」として表5-12の最右欄に引用した『経営者会報』の諸項目はすでに本文中で触れた点を除いては、比較的本研究のそれと近い。同じ言葉が意味する内容が異なるもう一つの例として「経営者就任のいきさつ」がある。「開業動機」とは違うが、そこで問われているのは、①新規開業、②親等より継承、③雇われて、④昇進、のいずれであるかなのである。これはある程度まで、本研究の経営者の就任契機別タイプ分けに通ずるものである(東京都立労働研究所, 1980, p. 47)。いずれにしても何をどのような角度から明らかにすべきかが重要であり、私たちが研究の次の段階では一層適切・有効な項目を設定してゆきたい。

野が「保険」であるため、ここに分類されてはいるが、ある意味では、上記の主義・主張グループの一員と考えることもできよう（この本社DRさんについては本章の第4節を参照）。これらの2項目がかなりのウエイトを占めることは女性と男性の経営者では、経営者としてのセルフ・イメージの構造に相違があるのかもしれないということであろうか。それとも男性経営者の中にも同様の性向があるにもかかわらず、従来の経営者研究の枠組の中では分析の俎上にのぼらなかったのであろうか。⁽¹⁶⁾

他の調査に含まれていない項目を私たちの調査はとり込んでいるため単純な比較は危険であるが、家業継承意識で経営に当たっている経営者が7名と当調査対象者には比較的多く、全員二代目経営者である。従業員の幸福を目的とする者は比較的少ないが、「従業員に安定的雇用と利益の還元をもたらすことにより社会への貢献ができる」と数名の対象者が述べているところから、この二つの目的は一つに統合されるべきかもしれない。ただし、ここで明確にしておきたいことは、私たちは最大の強調点があると思われた目的のみを取り上げたためこのような結果をえたが、半数以上を対象者が「従業員の働き易い企業にしたい」、「従業員への利益の還元」など、「従業員の幸福」への配慮をしている事実がある。いずれにしても、ほとんどが男性経営者を対象者としていると想定される他のデータとの比較から、女性の場合には、社会的目的よりも個人的目的が企業経営の意識の上でより大きなウエイトを占めているとみてよいのであろうか。将来の研究によって、確認してゆかねばならない点である。

(ii) 今後の自社の経営の方向

調査対象企業のほとんどはオイル・ショック以前に設立されている。現在の経営状況は一様でなく、また3節の財務力で触れ

るように、これら企業の業績を判断する正確なデータは私たちの手許に集まってはいない。しかし、拡大・上昇型、堅実・横ばい型、停滞・下降型があるように思われる。かなりの企業においては、すでにオイル・ショック以前から整理過程がはじまり、オイル・ショック後の激動期には、すでに低成長経済への対応を終っていた。人材確保の困難さ、人件費の上昇が主な原因ではあるが、文化大革命の影響による中国貿易の混乱から大きな損害をうけ、それを機会に整理過程に入った企業もあった。後にみるように、女性経営者の一つの性向として、事業は自らの目とどく範囲にとどめておこうとする傾向があるようであり、そのことが、オイル・ショック以前に減量経営志向に転じ、その後の企業経営を結果的に順調なものとするにつながったと思われる。つまり、高度成長時代からすでに拡大だけが好ましいあり方とは考えられておらず、「スモール・イズ・ビューティフル」の先取りをした例があるということであろうか。

ところで、調査対象42社の経営者たちは、今後どのような方向で企業経営を行おうとしているのであろうか。

表5-13および表5-14にみられるように、42社中15社（全対象企業の35.7%）のトップが、今後も現在の分野で積極的に拡大してゆこうと考えている。『経営者会報』に掲載された意識調査の結果（同表最右欄参照）は42.7%の積極的拡大志向を伝えており、東京商工会議所（1978, pp.20-23）による調査結果も同様の傾向を示している。⁽¹⁶⁾ これらの他のデータに比べると本調査の対象企業の積極性はやや低いようではあるが、そこから直ちに、女性経営者には積極性が欠如し、安定志向が強いと結論づけることはできない。これら二つの既存のデータがカバーしている業種は私たち

(16) すでに調査対象企業の特質で指摘したように、本研究には、零細規模企業がほとんど含まれていないことから、規模による相違が見出されないのかもしれない。一般的には、小規模企業では「守り型」が多くなっている。

表5-13 将来の経営の方向

()内は%

方向	型	計	創業者	非創業者	備考(理由)	(1)
						既存の調査結果
現在の分野で積極的に拡大		15人 (35.7)	11人 (40.7)	4人 (26.7)	◦好況業種 ◦企業力をつけるため ◦失地回復のため	11人 2 2 (42.7)
新しい分野も開拓し多角化による拡大		3 (7.1)	2 (7.4)	1 (6.7)	◦主張を実現するため ◦衰退業種	2 1 (25.0)
現在の分野で堅実に(業種の充実)		18 (42.9)	10 (37.0)	8 (53.3)	◦目のとどく範囲で堅実に ◦停滞業種	13 5 (27.7)
縮小		2 (4.8)	1 (3.7)	1 (6.7)	◦衰退業種	2 (5.1) 転業・廃業
文化事業に転身(収益性求めず)		4 (9.5)	3 (11.1)	1 (6.7)	◦経済力充実で当該事業からは引退的	4
計		42 (100.0)	27 (100.0)	15 (100.0)		(100.0)

(注): (1) 『経営者会報』(1980年11月号)。

表5-14 産業別・年齢別にみた「将来の経営方向」

()内は%

方向 産業	総計	現分野で拡大		多角化で拡大		堅実		縮小		転進	
		計	年齢別	計	年齢別	計	年齢別	計	年齢別	計	年齢別
製 造 業	10 (100.0)	4 (40.0)	I 1	0 (0.0)	I 0	5 (50.0)	I 0	2 (10.0)	I 0	0 (0.0)	I 0
			II 1		II 0		II 1		II 0		
			III 0		III 0		III 1		III 1		
			IV 2		IV 0		IV 3		IV 0		
卸売・小売業	13 (100.0)	8 (61.5)	I 1	1 (7.7)	I 0	3 (23.1)	I 0	0 (0.0)	I 0	1 (7.7)	I 0
			II 3		II 0		II 0		II 0		
			III 2		III 0		III 1		III 0		
			IV 2		IV 1		IV 2		IV 0		
保 険・不 動 産・運 送 業	4 (100.0)	0 (0.0)	I 0	1 (25.0)	I 1	1 (25.0)	I 0	0 (0.0)	I 0	2 (50.0)	I 0
			II 0		II 0		II 0		II 0		
			III 0		III 0		III 1		III 0		
			IV 0		IV 0		IV 0		IV 0		
サ ー ビ ス 業	15 (100.0)	3 (20.0)	I 2	1 (6.7)	I 1	9 (60.0)	I 3	1 (6.7)	I 0	1 (6.7)	I 0
			II 0		II 0		II 0		II 1		
			III 0		III 0		III 4		III 0		
			IV 1		IV 0		IV 2		IV 0		
全 産 業	42 (100.0)	15 (35.7)	I 4 (44.4)	3 (7.1)	I 2 (22.2)	18 (42.9)	I 3 (33.3)	2 (4.8)	I 0 (0.0)	4 (9.5)	I 0 (0.0)
			II 4 (66.7)		II 0 (0.0)		II 1 (16.7)		II 0 (0.0)		
			III 2 (16.7)		III 0 (0.0)		III 6 (50.0)		III 1 (8.3)		
			IV 5 (33.3)		IV 1 (6.7)		IV 8 (53.3)		IV 1 (6.7)		

(注): 年齢区分のIは42~50歳, IIは51~55歳, IIIは56~62歳, IVは63歳以上を意味する。

のよりもずっと広いからである。しかし経営の志向に関して男女差があるか否かは将来の研究課題の一つとすべきであることは確かである。

ここではむしろ、積極的拡大グループの内部構成を検討してみたい。積極的拡大を目ざす経営者の73.3%は創業者であり、彼女たちは創業者全体の4割強を占めている。社員からたたき上げて経営のトップについたY型経営者はこのグループに入っていないため、非創業者では二代目経営者(Z型)の26.7%がこのグループに属するだけである。年齢別には51から56歳層(第IIグループ)で最も積極志向が現われており、最も若い第Iグループがそれに続いている。しかし63歳以上の第IVグループの33.3%も当該グループに属しており、高齢者の事業意欲が減退しているとはいえない。

さらに業種別・規模別・理由別に積極派をみると、B群(規模大)は製造業3社(畜産食料品1社、衣服2社)、卸売・小売業5社(衣服1社、医薬品2社、レジャー用品1社、書籍1社)から、A群(規模小)は製造業1社(出版)、卸売・小売業3社(毛皮1社、美術品1社、機械1社)、サービス業3社(特許事務所2社、旅行業1社)から成っており、特に規模による相違は認められない。特許事務所は十分な機能を発揮するためには拡大が必要と考えており、畜産食料品製造と機械卸で失地回復のための拡大を志向している以外は、この積極的拡大グループに属する企業は豊かさの時代を反映し、低成長下でも業界全体が比較的拡大傾向を示している業種といえよう。しかし業界内での競争は激しく、それぞれの企業が独自の経営強化策を講じている。

すでにこのグループの創業者・非創業者については述べたが、後者について若干の言及をしておくのが有効であろう。表2-3(P.11)の経営者の就任契機別タイプ分けに示されているように、Z型の二代目・三代目

には、現在トップの座を占めている企業との係わりにおいて多様なものがある。医薬品小売業のB Oさんの場合には(Z-1型)、本人の薬剤士の免許で創業が可能であったのであり、初代社長の夫とのいわば共同創業であり、企業設立時から全面的に経営に携っている。B Oさんが夫の死後経営のトップを引継いでからの企業の成長ぶりは著しく、もし夫が健在であれば、本研究においては、むしろ創業者と分類されたはずである。ゴルフ用品小売業のB Nさんは、結婚以前から、初代社長であった夫の経営する小売店舗の一つを任せられて、当該企業との関係を持つようになった経験豊かな人物である(Z-2型)。現職に就任早々企業診断を受け、積極果敢に合理化・効率化に踏み切り、企業の今日の充実をもたらしたケースである。機械卸のB Mさん(Z-2型)はどうであろうか。戦前舅が創業した商店は戦時中に一旦閉鎖された。戦後すでに未亡人になっていたB Mさんは、意気消沈していた舅を勇気づけながら熱心に事業再開を働きかけ、家業の継承に力を尽すこととなった。現在は既に後継者(女婿、専務)も育ててきてはいるがまだ引退は考えておらず、少しでも企業内容を改善して次代に引渡そうと考えているのである。

以上積極拡大志向のZ型4名のうち3名の二代目経営者について当該企業とのかかわりを見てきたが、積極的拡大派ではない三代目経営者、製造業I社のA Aさんの次の言葉が印象的である。「引継いだ人でも、仕事をよく知っていれば事業はうまくゆく場合が多い」。ちなみに、当該グループの残る二代目、雑誌出版Ⅱ社のA Hさんは、結婚前の他社での事務職としての勤務経験はもつものの、事故で初代社長である夫を亡くすまでは、家事に専念していた。編集のプロである社員の要請で急遽二代目社長に就任することになった、未経験の経営者である。A Hさんによれば、この業界は、もともとプロである社員の力によって

作られる商品（雑誌）の善し悪しが会社のすべてであり、よい社員に恵まれたことが今日のヌ社を支えている最大の要因とのことである。AHさん自身はその後継理を学び、また経験ある経営者から積極的に経営のノウハウを学ぶが、自らを「グループのまとめ役」と称している。

つぎに、新しい分野も開拓し経営の多角化による企業の拡大を目指す経営者が、私たちのサンプルには3社ある。第Iグループの若手創業者2名（保険業1社、電話サービス業1社）と第IVグループの二代目経営者1名（料亭・小売業1社）である。前者は「ヒューマン・コーディネーター」を目ざす社のDRさんと、「女性がどこまでやれるか」を試したいとするキ社のCKさんである。後者は、いわば衰退産業である料亭を守りながらも、将来性のある喫茶店や社員食堂経営などと多角化を図り、家業を拡大発展させようとするBQさんである。積極的拡大派のBMさんと共通する要素、すなわち「業績をよくした上で次代にバトンタッチしたい」という意向がみられるように思う。ただしここで注意を要することは、この3者はいずれも多角化を別会社の組織ですでに始めており、今後更にそれを進めてゆこうとしているものであり、企業グループとしての拡大であって、当該企業そのものの拡大ではないことである。

対象経営者の最も多くが志向するのが、現在の分野で堅実にやっつけようとする姿勢である。42社中18社（42.9%）の経営者がこの方向で自社の将来を考えている。創業者と非創業者の割合は5対4であるが、それぞれのタイプの中でこの方向を選択する割合は、X型で37%、Y型で50%（もう1名のY型は多角化による拡大志向）、Z型で46.7%を記録している。積極拡大派と合わせて、創業者と非創業者の相違を垣間みるように思う。年齢別にはさすがに年齢の高い第IVグループに堅実志向が最も顕著

に現われており（第IVグループの53.3%）、第IIIグループ（50%）がこれに続くが、若手第Iグループの3分の1もこの方向を志向している。この点は後に詳しく検討することとする。

業種別・規模別・理由別に堅実派をみると、規模の比較的大きいB群では製造業3社（機械2社、衣服1社）、卸・小売業3社（プラスチック製品、衣服、洋服地各1社）サービス業（研究所、検査、貸衣裳各1社）が、小規模のA群では製造業2社（食品、出版各1社）、運送業1社、サービス業6社（商品テスト、出版物を中心とするトータル・プランニング、税理士、デザイン、調査、広告各1社）が上げられる。

業界全体が停滞的であり、大きな拡大の望めないのは、規模の大きい機械製造、菓子製造、洋服地小売、運送であり、これに属する5社の志向は、いわば業種からきているといえよう。これと対照的なのが、ニュアンスに微妙な差があるとはいえ、あまり拡大したくない、適正規模にとどめておきたいという考え方である。管理面（人事および経営一般）での経営者の能力には限界があり、それを超えるときめ細かな経営が不可能になり、ひいては企業の信用、業績の低下につながるのと認識が強く表明されている。さらに特に専門技術やノウハウが決め手となる場合には、また主義主張を実現しようとする場合には、むしろ量的拡大には消極的であるとさえ思われる。たとえば検査業ケ社のCDさん、オリジナル・デザインを中心とする貸衣裳のエ社CGさん、商品テストのク社CAさん、トータル・プランナーのサ社CJさん、商業美術デザインのア社CIさんなどが、この点を非常に強調している。サービス業のある部分は確かにかなりの小規模で第1の「適正規模」に達し、十分よい業績をあげうるし、またそれが商品の質的側面からも望ましいのであろう。私たちの調査対象者の場合には、サービス業全体の60%がこの堅実志向

となっている。

縮小は前出の他のデータと同様に非常に少ない。第Ⅳグループの創業者、ユ社のC Lさんは調査対象者中の最高齢者であり、結婚式場と美容院の組み合わせで経営を行っている。公的結婚式場の増設やホテルでの結婚式が盛んな今日、事業は縮小基調をたどっている。しかしすでに後継者に社長職を譲り、最近会長に就任しており、若い人に新しい方向で経営してほしいといっているため、新社長の下で企業はすでに他の方向へ歩み出しているのかもしれない。もう1社は規模による両極分解が激しい製本業のロ社A Bさんであり、彼女は夫の死後引き継いだ二代目である。戦前事務職としての勤務経験もあり、夫の生前も彼を補佐して経営に係わっていたが、「決してなりたくて社長になったのではない」ことを強調していたのが印象的である。同業他社から社長を迎え現在は会長職にある。

42社中4社の経営者が利潤追求を本来の目的とする企業活動の第一線から引退ぎみであり、地域活動、後進の育成、国際交流や老人ホームの建設などを目指している。B群の広告代理店ヤ社の現在は会長職にあるC Bさん、A群の不動産業モ社のD Pさん、同じくセ社のD Qさん、同グループのガソリン・スタンドのレ社B Pさんである。C Bさんは年齢的には第Ⅱグループの経営者としては若手であるが、他は第Ⅲグループである。それぞれ転身の理由に相違はあるが、経済的基盤はすでに強固に築かれており、商売は卒業して文化事業へと関心の領域を大きく転換したケースである。この4名に共通することは、恵まれた経済的・家庭的環境の中で育っており、終戦直後の

苦しい時代を自らの手で切り開いた時期をもつにしても、高等教育あるいはそれに準ずる学歳をもち、広い視野を備えている。男性経営者にこの年代でこのような転身があるのか否かデータをもっていないが、これも今後の検討課題の一つといえよう。

(iii) 直面している経営課題

企業の経営者達は、前項でみたような今後の方針を実行するためには、どのような経営課題に直面しているのであろうか。多くの研究は、80年代の中小企業の当面する課題として新製品（新しい販売・サービス方法）の開発、合理化・省力化・効率化、技術力の強化、人材の確保、人的能力の開発、情報収集力の強化、財務基盤など、ハード・ソフト両面での経営資源の充実・強化をあげている。⁽¹⁷⁾ これこそまさに私たちが企業力を支える基礎的諸要因と規定したものであり、本章で順次検討している諸課題である。個々の要因は個別的にとりあげられるため、ここでは、すでに検討した「今後の経営志向」との関連で、経営資源のどの側面ととくに強く充実・強化の必要が感じられているかを積極的拡大派と堅実派を中心に示すことにする。

積極的拡大を目ざすグループが強調するのは、製造業においてはまず、新製品の開発と既存製品の改良であり、卸売・小売業においては顧客のニーズに合った品揃え、サービス業にあっては企画力を生かした新商品の開発と商品(サービス)内容の改善である。今や本研究の対象とする「中小企業」の規模を超えて精力的経営を展開している、ル社のA Jさんの例をみてみよう。お針子さんから出発し、日本一のクリエート・モデルリスト(パターンをおこして洋服の

(17) たとえば、『中小企業白書』(1975, P. 299)は、①情報収集 ②経営理念の確立 ③新企画、研究開発の立案 ④新企画、研究開発の実行 ⑤従業員との意思疎通 ⑥従業員の登用・人材の活用 ⑦財務管理 ⑧取引先や金融機関との交渉、などを経営能力の改善・増強点として示している。また本研究が対象としたのは、ほとんどがいわゆる独立中小企業であるが、その特徴である独自性、自主性、自発性を強化するとの観点から、その将来の課題を、①経営者の自主独立の精神の堅持、②従業員のプロ化、③外部組織との連携と自主独立、④依存技術からの脱却、⑤独自の市場開発、⑥資金面からの拘束の排除と指摘する研究もある(加藤・水野・小林編, 1977, 第2章および庄林・北沢・庄谷, 1981, 第9章を参照)。

形を作る人)を目ざして頑張り抜き。現在ではブラック・フォーマルでは22%の市場占拠率を誇るまでに会社を拡大してきたが、将来はフォーマル・ウェアの概念自体が拡大するとの先見性(後出)の上に、ブラック・フォーマルからカラー・フォーマルへと、新製品の開発に意欲を燃やしている。

動物用医薬品の卸売業であるナ社のBTさんは、外国からの一流品の輸入に着目し、この業界に参入した。外国事情の研究から常に国内での将来を予測し、顧客のニーズに合った品揃えを心掛けている。適切な品揃えのための一環として、研究所での新薬開発、別会社でのその実用化と、積極的拡大に向って緻密な経営計画を実行に移している。国際旅行業務を行うフ社のCEさんは、まず海外旅行を単なるレジャーと規定せず、文化交流(異文化との出会いと受容)ととらえ、日本人の教養を高め、また視野を広げたいとの強い意欲からますます需要の増大する分野と考えている。したがって単なる旅行代理業務ではなく、海外での研修会・見学会・視察などとセットにした新商品の開発を企業の目玉商品とする経営姿勢をとっている。

いずれにしても、上記のような新製品開発(および類似の戦略)は、すぐれた先見力と深い教養・決断力や実行力を備えた健康に恵まれた経営者の下で、はじめて可能になるように思われる。後にみるようにこれらは経営者の大切な資質・能力であり、積極的拡大派には創業者が多かった事実と密接な関係があると思われる。

第2に強調されたのは、製造業での合理化(不振商品の切捨て)と財務力充実、卸売・小売業では販売力の強化である。そして2つの戦略を実現させるのに必要不可欠なものが人材の確保・開発のようである。いずれにしても、合理化・財務力の強化、販売力の強化が指摘されるのは、積極的拡大が単に売上高増大を意味するのではなく、高収益率の実現を伴ったものであるこ

とが理解される。

これは堅実派にも共通することであるが、人材が問題にされる場合、経営者自身と、従業員の二つの側面がある。前者の場合は積極派においては経営者自身の技術力と先見性・洞察・教養であり、堅実派の場合には人柄あるいは人格である。積極派と堅実派の間に経営者自身の人材としての評価にこのような相違があるのは興味深い。

現在の分野で安定をめざして堅実に経営を行ってゆこうとするグループが強調するのは人材であり、すべての産業分野にわたっている。堅実派は、まだまだ拡大が可能ではあるが経営者の個人的能力の範囲内に事業規模を抑えることによって優良企業として存続させようとするグループと、業界全体に対する需要それ自体が伸び悩む中で地道に企業を守って行こうと考えるグループがあるように思われる。前者においては、製品・商品・サービス内容の開発・改善が認識されており、それを実現可能とする人材の確保が急務のようである。たとえば、改良着物、和装小物・下着の卸売業のツ社BRさんは、自ら着物研究者として一家をなしており、着物研究所を併設して新製品の開発・既存製品の改良に励んでいる。新しい取扱商品についてのアイディアを常に社員から求めており、社長以下企業一団となって企業の屋台骨を構成している。

ブラウスを中心とする婦人衣服の製造業であるネ社のAJさんは、自らもデザインをはじめとする洋裁の技術をもってはいるが、むしろ優秀なデザイナーによる、よりよい製品作りの必要性を指摘している。42名の中異色の、社員から昇進したY型経営者、ケ社のCDさんはサービス産業に属し輸出品の検査業務に従事している。正確で信頼度の高い検査が同社の企業力のすべてであり、優秀な検査技術をもつ社員の確保と彼らの能力開発を最大の課題としている。経営者をはじめ全社員の創造性と腕だけが決め手となる商業美術デザイン業のA

社C Iさんは、自身を含む自社スタッフの創造性と技能をいかに高めていくかを熱っぽく語っている。

これに対して、業界の現況から地道に企業を守って行こうとする堅実派の人材観は、むしろ顧客に対して誠心誠意尽す、あるいは信頼ある人間関係の確立を大切にしている。したがって優良企業を旨とするグループでは販売力の強化が人材との係わりで言及されるのに対し、当該グループでは、むしろ、「営業活動は自らは一切しない」経営者が多く、「真心を尽せば、お客さまはあちらからくる」と表現するのである。この文脈の中で、たとえ企業のトップとしてでなくとも、女性が男性に伍して企業で能力を発揮するためには、営業ができなければならない、そのためには商品に対する十分な知識が必要である、というF社のCEさんの発言は非常に重みを持つ。さらに打つべき適切な方策を採るためには情報収集という大切な仕事があるが、これについては、以下の「情報収集力」のところで詳し

く取り上げる。

営業面は不得手であり、直接的には係わらないという女性経営者は42名の中にもかなり見受けられる。また企業を一定規模を超えて拡大させるに当って、夫や兄弟の協力をあおぐ事例、また夫（社長）は外、妻は内という分業を巧みに企業内で組織化している事例も少くない。さらに、他の調査で通常言及される財務力の強化が本調査対象者にそれ程問題にされなかったことに関しては、後の「財務力」の所で言及する予定である。

(b) 経営者の資質・能力

前項でみたように、中小企業における人的資源の重要さは論をまたない。その中でもとりわけ、経営のトップにある者の、経営者としての資質・能力が企業の活力を支える最も大切な力である。ある調査（『経営者会報』1980年11月号）によれば、これからの社長に求められる資質の最大のものとして、中小企業412社の社長自身が、創業者も非創業者も

表5-15 経営者としてもっている資質・能力

経営者の 類型	実 数 (人)			各類型に占める割合(%)			参考データ(%) ⁽²⁾	
	計	創業者	非創業者 ⁽¹⁾	創業者	非創業者	うち2代目・3代目	創業者	非創業者
資質・能力								
先 見 力	18	13	5 (2)	52.0	29.4	20.0	25	25
健 康	25	17	8 (2)	68.0	47.1	40.0	16	15
決 断 力	24	17	7 (2)	68.0	41.2	33.3	15	14
統 率 力・指 導 力	24	14	10 (2)	56.0	58.8	53.3	13	15
実 行 力	34	24	10 (2)	96.0	58.8	53.3	13	7
人 格	7	4	3 (1)	16.0	17.6	13.3	7	12
説 得 力	14	10	4 (1)	40.0	23.5	20.0	— ⁽³⁾	—
管 理 能 力	11	7	4 (1)	28.0	23.5	20.0	3	12
ね ば り 強 さ	25	15	10 (1)	30.0	58.8	56.3	—	—
理 論 ・ 知 識	20	14	6 (2)	56.0	35.3	26.7	—	—

(注)： (1) ()内は社員から昇進したY型経営者
 (2) 『経営者会報』(1980年11月号)。本調査の比率算出とは異なり、最高3位まで回答者は記入し、1位=3点、2位=2点、3位=1点で換算したのち、点数合計を100として、各項目が得た得点である。
 (3) —印は該当項目なしを示す。

共に「先見力」をあげている。続いて健康、決断力、統率力、実行力などが指摘されるが、実行力はむしろ創業者によって強調され二代目以降ではそれに代って人格があげられている。これに対して管理力はそれ程必要と認識されていない。特に創業者においてこの傾向がみられる。よりサンプルの多い別の調査(中小企業庁, 1979, p.380)では指導力や経営管理能力が今後求められる能力の第1とされ、加えて、先見力、実行力、決断力の養成などが認識されている。

さて、私たちの42名の経営者たちはどのような資質・能力を備えているのだろうか。表5-15を手懸りに検討しよう。1人の経営者が複数の資質能力を備えているため、各項目の合計は42とならない。第5・6欄に示された比率は、それぞれの経営者タイプの経営者の何パーセントがその資質・能力を有しているかを示す数字である。X型とZ型にかなりの相違がみられ、Y型は両者の強い部分をもっているようにみえる。X・Z型共に「実行力」が最も強く現われており、特に創業者25名中24がこの資質を有している。X型経営者の約7割が健康にも恵まれ、決断力をもつ。また半数以上が統率力・指導力や先見力を備えている。すなわち、先見力に富んだ経営者が、健康に恵まれて、従業員を指導・統率しながら次々と経営方針を打ち出し、実行してゆく姿が浮び上がってくる。1人の経営者の姿を追って一つの例を示そう。

ブラウスを中心とする婦人服製造業のト社、A Eさんは年齢層第IVグループに属する、経験35年以上を積んだバリバリの経営者である。現在の年商は25億円であり、120名の従業員を抱え、「会社を良くして従業員の生活を良くしてゆきたい」と抱負を語っている。敗戦をそろそろ予感しはじめた頃、当時手伝っていた親戚の軍需工場で、戦後の衣類不足についての話を小耳にはさむ。さっそく伝を頼りに、羽二重を買いに金沢に足を運ぶ。厚木にマッカーサーが降り立ち進駐軍がやってくる。購入済みの羽二重を反物で売ろ

うと考えていたA Eさんは、ふと、戦前に、地元(小田原)の刺繍技術を活かして欧米に羽二重のハンカチが輸出されていたことを思い出す。これからは「進駐軍の時代」と予見し、みやげ物としてそれを進駐軍に売ること考える。当時夫と別居し、小さい娘1人を抱えて生活費を稼がなければならなかったA Eさんにとっては、紹介者もなく、言葉もできないことなど大した問題ではなかった。さっそく進駐軍の本部は銀座にあることを聞き出し、それを捜し当て、銀座4丁目の現在の服部時計店のある場所に立つ。MPが立つ建物へは言葉ができないため近寄れない。1日誰か日本人が出てこないかと待つが、その日は断念して小田原へ帰る。しかし「何とか生活を支えなければならないし、私には、これしかない」と思い直し、翌朝再度上京する。待つこと久しかったが幸運にも1人の日本人の男性が建物から出て来た。A Eさんは夢中でその人に彼女の計画を話す。「ところが、あなた、進駐軍も丁度、PXで売のおみやげを探していて、誰に頼めばよいか探していたところだったのよ」。「売買には着想と勇気が必要だね。そう、努力も必要だけど、努力だけでは駄目でね、運が絶対必要ですよ。日の当たらない所にいくら苗を植えても、樹は育たないもんね」。

間もなく同業者が多数現われ、A Eさんの納入品もマフラー、ハッピー、ガウンと多角化しあつという間に巨額の利益をあげることになる。しかし昭和25年頃までに進駐軍相手の売買の限界を見定め、ベビー用品の現金問屋を横山町に出し、新しい需要動向の察知を開始する。そして婦人服分野に将来の目標を定め、32年頃に主体をブラウス製造に絞ってゆく。また日中貿易の将来性に着目し、中国から刺繍ブラウスの輸入を考え、最初の仙頭ブラウス輸入業者ともなる。しかし、どこかには必ず落とし穴がある。中国の文化大革命の影響がブラウス製造にも現われ、代金決済ずみの製品の納期が大幅に遅れ、また社内内の人事のある失敗も重なって、45年に倒産の危機

に直面する。数日間やる気をなくして悄然と暮すことになったが、すぐに、社長の気持が社員にそっくり移っていることに気づく。

「社員にすまないことをした。何としても再建しよう」と立ち上り、再建へ向けて徹底的な合理化が開始される。2年間で2億円の借金を完済し、オイル・ショック以前に企業は再建されることとなった。この時の合理化が実はオイル・ショック後の経済全体の不振にもかかわらず、ト社の業績を相対的に高める結果となった。現在は効率の悪い部門を整理し、再び新たな拡大がはじまっている。

A Eさんはまた、健康であったことがどれ程大きかったかと、経営者にとって健康が重要であることを示唆している。⁽¹⁸⁾ さらに、中小企業にあっては、社長が経営の先頭に立って社員に目標を示し、ぐんぐん引張らなくてはいけないとも発言している。企画部長を自ら兼任し毎朝営業マンを集めて営業会議を開いている。42名の対象者の中で、「徹底的な数字の研究」を最も強調したのはA Eさんであった。

すでに「対象企業の概観」の所でふれたように、今回の対象企業には、日本の中小企業全般の平均に比して規模の大きいものの割合が高くなっている。また業績も一般に良く、サービス業の中でも、技能やノウハウを磨き続ける必要のある分野が多く含まれている。そこから出てくるバイアスであろうか、他の調査結果に比して知識や研究を重んずる経営者が多いのが特徴的である。総じて男性経営者よりも情報収集力の弱さやつき合いの狭さを弱点と指摘する女性経営者が多いがそれに代る力として研究や知識が重視されるのであろうか。既出の動物用医薬品卸売業ナ社BTさんも知識の蓄積・研究に余念がないし、実地見学や書物などで外国の動きを把握したり、各種セミナー・研修会にも積極的に出

席する。またユーザーと共に成長しようとの考えから、内外の一流学者を招いてのセミナーや国際会議を主催し、各種の雑誌・パンフレットなどの定期的出版も行っている。また文化事業への転進を果しつつある4名の対象者たちをはじめとし、多くの創業者である女性経営者が時代を先取りし、狭義の企業経営のための知識を超えて広く豊かな感性と教養をもち、国際交流などにも積極的に関わっている。

これに対してZ型経営者は、かなり違った姿をもってイメージされる。ねばり強さをもってコツコツと努力し、すでに築かれている企業の信用の上に、統率力や指導力を発揮し、必要な場合には、かなり思い切った手を打って企業を守ろうとする。ゴルフ用品小売業のヨ社BNさんは、長く一緒に仕事をしてきた夫の死後現職に就任する。彼女の第1の仕事は経営診断を受けることであった。その結果は50人の従業員を一挙に半分の25人にすることであった。彼女は一大決心をもってそれを実行し、今日の年商27億円の業績の良い企業にする基礎を作ることになった。

勿論Z型の中でもZ-1型（夫と協同創業的に企業を興した）の医薬品小売業のタ社BOさん、Z-2型（嫁として家業に参加）でも戦後娘と家業を再建した和装小物・衣類の卸売業ツ社BRさんは、むしろ二代目というよりはX型と共通する多くの資質を備えていると思われる。いずれにしてもX型の「攻め」よりもZ型にはむしろ「守り」の姿勢が強いように思われ、他の意識調査（東京商工会議所、1978, p.11）からも明らかのように、これは非創業二代目・三代目に共通する経営姿勢に繋がっているようである。

この資質・能力に関するインタビューの中で、特に女性経営者の特質であるかもしれない資質・能力との係わりで印象に残ったこと

(18) これを裏側から証言する例が対象者の中にある。たとえばステンドグラス製造販売のラ社BUさんは、最盛時は直営店を全国に48持ち、500人の従業員を抱える洋装店チェーンの社長であったが、病気を機に売却してしまう。療養と次の仕事の準備に3年をかけ、現在の分野での再出発となった。広告代理店ヤ社CBさんは、病を得て社長職を退き、すでに言及したように、女性の地位向上のために後進の育成に主力を転じることとなった。病気は経営者の発想を転換させ、再出発に当って、仕事の分野を大きく変えさせることにも繋がるのである。

がある。対象者の多くが優れた実行力の持主であることはすでにみた。また特にX型には決断力の強さも備わっていた。多くの対象者は、女性経営者に率られる企業の倒産がきわめて稀であることに言及した後、それほどちらかというと、男性には見栄があって思い切った整理や縮小が必要な時に、仲々それが実行できないのに対し、女性は見栄がないために、向う見ずの拡張にも走らず、また縮小も躊躇しないと明言していることである。女性経営者の経営目的ないしは意識に関連して、「女性の場合には、社会的目的よりも、個人的目的が企業経営の意識の上でより大きなウェイトを占めているとみてよいのであろうか」と問題提起をしているが、ここではむしろ倒産の及ぼす社会的影響への配慮が強く出ており、企業を潰してはいけないという意識は非常に強い。ワ社のBLさんはじめ多くが従業員や取引先にかける迷惑は、「これはもう社会的悪である」と断言しており、またタ社BOさんは、「男が会社を潰すと、『ああ潰れたか』ですみませうけれど、女が潰すと、『ああ、やっぱり』ということになりますから」と述べ、いかに男性中心の経営者社会における少数派女性経営者の立場が複雑が述懐している。

この点との係わりでもう一つ触れておきたいのが「リスク」という言葉の受けとめ方である。『中小企業活力実態調査』（1979）によると、日本の中小企業経営者のリスク観は大企業の経営者のそれほど積極的でなく、それを「挑戦」と感じる経営者が必ずしも多くないことを示している。またアメリカの大企業に働く女性管理職者に関しては、男性管理職者に「挑戦」と感じる者が多いのに対して「危険」と感ずる者が多く、マイナスの評価をするとの調査結果がある（ヘニツグとジャーディム、1978、Pp. 39---43）。私たちもこの点を質問しているが、全体としては必ずしも明確な回答は得られなかった。それは「リスク」を「危険」と翻訳するわが国の慣習から、また企業者に課せられる「危険負担」

という概念が理解されていない場合が多いため、そしてこれは上で言及した他の調査にも当てはまると思われるが、「危険とわかっていてなぜそれを実行しなければならないか」という反応が強かったのだといえよう。しかし中には以下のような回答をした経営者もいる。ト社A Eさんは「堅実とじり貧は紙一重。賭けてみなければならぬ時はやります」と明快である。トータル・プランナーのC Jさんは、「女には怖いもの知らずで、一か八か、というところがあるから、挑戦と受けとめて乗ってみるかも知れないわねえ」と。また若手経営者、キ社のCKさんは、「安全性を確めた上で、危険負担はします」と答えている。この概念が必ずしも理解されなかったというのは、例えば次の発言によって示すことができよう。毛皮製品販売業のBWさんは、「石橋を叩いて、叩いて、渡らない」という一方で、実際には、明らかな危険負担をしているからである。必ずしも42名全員が回答しているわけではないところから全体的評価はできないが、必ずしも女性だからリスクをマイナス面から評価するとは限らないというのが私たちの感触である。将来に対して自信もっている中小企業の場合には、「リスクに対する善後策を十分練った上(新しい機会)に積極的に取り組む」というところであろう。

② 後継者

経営者が目ざすのは、企業の成長のみならず、その継続である。そこで、私たちの対象者が後継者問題をどのように考え、対処しようとしているかを以下でみておくのが有益であろう。まず後継者の決定状況を概観し、誰がどのような理由で後継者に選ばれるのか、また後継者の育成・教育はどのようになされているのかを検討したい。

(a) 後継者決定の存在

表5-16は、後継者の決定状況を示したものである。対象者が42名から35名に減っているのは、すでに社長職を後継者に譲り会長職にある7名を、ここでの分析から省いたからである。35名の

表5-16 対象者の属性別にみた後継者の決定状況

()は内構成比

後継者 経営者		総計	決まっている					決ま って いない	不 明
			計	親族			社内より		
				計	息 子	息子以外			
		35人 (100.0)	23人 (65.7)	18人 (51.4)	11人 (31.4)	7人 (20.0)	5人 (14.3)	9人 (25.7)	3人 (8.6)
現職	社 長 専 務・常 務	31 4	21 2	17 1	10 1	7 0	4 1	8 1	2 1
規模	A 群	20	10	7	5	2	3	7	3
	B 群	15	13	11	6	5	2	2	0
産 業	製 造 業	6	4	3	1	2	1	2	0
	卸 売・小売業	13	12	11	7	4	1	1	0
	サ ー ビ ス 業	13	6	3	3	0	3	5	2
	運 輸・保 険・ 不 動 産 業	3	1	1	0	1	0	1	1
年 齢 区 分	I (42~50歳)	9	2	1	1	0	1	6	1
	II (51~55歳)	6	4	3	2	1	1	2	0
	III (56~62歳)	9	6	6	4	2	0	1	2
	IV (63歳以上)	11	11	8	4	4	3	0	0
経 営 者 型	X(創 業 者)	21	12	9	7	2	3	6	3
	Y(社 員 から)	2	1	0	0	0	1	1	0
	Z(創業者の親族)	12	10	9	4	5	1	2	0
子 供	有								
	息 子 あり 娘 の み	17 4	12 4	11 4	10 0	1 4	1 0	3 0	2 0
	無 ⁽¹⁾	14	7	3	1 ⁽²⁾	2	4	6	1

(注)：(1) 子供はあったが死亡している場合を含む。

(2) 対象者に子供はないが、当人は常務取締役であり、後継者には現社長の息子が予定されている場合である。

分析対象者の6割以上23名がすでに後継者を決めており、残る12名は未定(9名)か不明(3名)のいずれかである。⁽¹⁹⁾ どのような属性をもつ経営者が後継者を決定しているのであろうか。以下で、それぞれ関連しあったり、組合わされたりして後継者の決定の有無につながる属性を検討する。まず第一に指摘しうるのが年齢属性である。年齢区分の第IVグループ(63歳以上)においては、11名の全員がすでに後継者選びを完了している。これに対して最も若い第Iグループ(50歳以下)においては、9名の対象者のうち2名がこれを終えてい

るにすぎない。年齢が上るに従って後継者選びが緊急性を帯びるのは当然のことといえよう。⁽²⁰⁾

次いで浮び上がってくるのが、子供の有無という属性である。子供のある対象者21名の8割近くがすでに後継者を決定しており、子供のない対象者の決定率を大きく上回っている。誰を後継者に選ぶかは後に検討するが、親族に家業としての企業経営を引渡そうとする傾向が中小企業には強いところから、この属性が意味をもつことは領けよう。企業経営を家業と捉える意識から当然のこととして、経営者型も後継者決定の有無に関係す

(19) 他の調査によっても「決めている」比率は50%以上が多く、『人材開発実態調査』(1980)では52.9%である(『中小企業白書』, 1981, P.322)。『経営者会報』(1980, P.33)による「中小企業社長の意識と行動調査」では、58%を記録している。

(20) 『経営者会報』の調査においても、すでに後継者を決めている経営者の平均年齢は58歳、まだ決めていない経営者は48歳であり、年齢の要因が大きいことが確認されている。

る。X型経営者（創業者）の決定率が5割強にすぎないのに対し、Z型（創業者の親族＝二代目・三代目）のそれは、12名中10名と高い。Z型経営者には自らを、夫あるいは（義）父から子供が引継ぐべき家業の一時的な担い手、中継ぎ役と位置づける傾向が強い。この考え方の延長線上に、比較的早い時期での後継者決定があると思われる。X型経営者の場合には、主たる関心事は自社の充実・発展であり、後継者問題にはZ型ほどの熱意をもたないように見える。たとえ後継者を決めていても、まだまだ現役意識が強く、まだまだ経営の第一線で活躍しようとする対象者が多かった。

さらに企業の属する産業と企業の規模も後継者決定の有無に影響を与える属性のようである。産業別には特に卸売・小売業に、規模別では規模の大きいB群の後継者決定率が高い。これに対してサービス業と、比較的社歴の浅い小規模（A群）企業の場合には、特に産業規模共にこの条件を満たす小規模対象サービス業の場合には、後継者選びは緊急な課題と意識されておらず、熱心でない。産業や規模による決定率の相違は、経営者に体化された技能やノウハウが企業力の中核を形成しているかどうか、継承が問題となるほど社歴も古く規模も大きくなっているかどうか、にありそうである。現実の後継者決定の有無は、これらの属性の組合せのあり方によって定まるとみるべきであろう。経営者の年齢もまだ若く、子供もおらず、社歴も浅い小規模の新分野で事業をする創業経営者の場合には、どちらかといえば後継者の決定は緊急性をもって意識されない。他方、年齢も上り子供（特に息子）もあり、それほど経営者の特殊技能を必要としない分野の、実績のある一定規模以上のZ型経営者の場合には、次期社長候補の決定が急がれよう。

（b）誰が後継者に望まれるか

次に誰が後継者とされるかを、すでに後継者の決定をみている23の対象企業を手懸りに探ってみ

よう。まず圧倒的に多いのが対象者自身の息子であり、11名を数える。娘婿、男の孫、甥という男性親族を後継者としている対象者は7名おり、社内からの抜擢（男性社員の）が最も少なく5名にすぎない。この数字から、後継者について少くとも二つの興味ある特徴を読みとることができる。親族指向と男性指向の二点である。

後継者として最も望まれるのは息子である。息子がなかったり、他業にあって「親の職を継ぐ」意志のない場合には、次善の策として、娘があればまず娘婿が、娘婿に適材がない場合には娘の息子、すなわち男の孫が、息子の役割を引受けることを期待される。娘もなかったり、男の孫がまだ十分に育っていない場合には、さらに兄弟姉妹の息子、甥にこの役割がまわってくる。すでに「後継者決定の有無」でみたように、家業意識の強い中小企業にあっては、後継者は基本的には息子なのである。この傾向は他の調査結果においても確認されている。⁽²¹⁾

親族を後継者にすることについて、卸売業の二代目経営者BRさんは「家族が後を継がないとお得意様が納得して下さいません」と語っている。したがって親族指向は、経営者の意識のみならず企業経営家業としての位置付けを容認する社会的・文化的基盤の両者に支えられているのであろう。

子供がありながら社内からの抜擢をした例は1例あった。この対象者は自身外資系サービス業（商品検査）で抜擢されて社長職についた経験をもつY型経営者である。当該企業の場合には企業経営に家業意識が全くないことが特徴である。ここで2例しかなかったが、後継者は未定ながらも、「できれば社内の女性に譲りたい」との意向をもつ対象者があったことに注意したい。彼女らは本章第4節で紹介されるが、女性の潜在能力を引き出し活用することを企業経営の目的としている企業の経営者である。彼女らはまだ若く、子供もおらず、それぞれ電話サービス業、保険代理業で新しいニーズを掘り起しながら仕事をしているX型

(21) たとえば京都銀行の『後継者問題に関するアンケート調査』（1980）によると、後継候補者中息子56.1%、娘の配偶者、兄弟その他の親戚19.9%、血縁のない役職員16.5%であり、同族の割合は76%である。また『経営者会報』族15の調査結果（p.33）によると、すでに後継者を決めている人のうち長男を後継者に行っている人58%、次子以外の同%、他人21%であり、親族計79%、他人21%となっている。

経営者である。彼女らが後継者に関して将来も例外的存在であり続けるのかどうかは興味深いところである。親族指向を支える要因として、中小企業における人材難を指摘する対象者が1名あったことも付加しておきたい。製造業のA Aさんは、「うちのような地味な仕事の場合には良い人材が得にくいので、優秀な親族がいるかどうかは企業の存続を左右することになります」とその間の事情を説明している。しかしこれも基本的には、上でみた企業経営をどう把えるかに係わる問題から派生すると考えることができよう。

第二の特徴としてあげられるのが男性指向である。すでにみたように、子供の場合には男の子供が後継者として期待される。たとえ娘が永年母親の片腕として実際に経営に携っている場合でも、また信頼しうる身内として経理部門は娘に任せたいとの希望がある場合にも、娘が後継者になることは非常にまれである。印象深いのは、女性経営者が後継者を社内から抜擢する場合ですら、これまでの対象者の事例では男性だけが選ばれていることである。企業経営には男性の方が適性を備えているということなのか、あるいは男性が表面に立つ方が有利だと判断があるのか、男性がいる場合には男性を立てるべきだと伝統的価値観があるのか、今回の調査では確認できていない。しかし一方で上記2名の若年女性経営者の女性社員を抜擢したいとの意向表明がある。意欲あるまた同時に高学歴女性の中小企業への参入も増加の傾向があり、彼女らの実績も徐々に蓄積されはじめている。近い将来この男性指向が薄らぐかどうかは疑問であるが、後継者選びに経営者のみならず社会の女性観・女性役割観が影響していることから判断して、若い世代が男女共に今後どのような意識変革を辿るかによっては、長い時間の経過の後に、望ましい後継者像にも変化がみられるようになるかもしれない。

23名のうちの5名にすぎないが、次期社長を社員の中から抜擢する予定の対象者があった。そのうちの1社は上述の外資系商品検査業であり、規模も大きく社内の組織化も進んだ近代的企業である。他の4名に共通する属性は子供がないことである。1名は弁理士であって、子供の有無にかか

わらず自動的に親族を後継者とするのが困難な職種である。残る2名（卸売業、サービス業）は年齢が若く、必ずしも特殊技能をもつ経営者を必要としない業種ではあるが、無理な親族後継者の決定よりも社員からの抜擢を自然と考えているようである。他の1名については事情はわかっていない。この若手創業経営者のような選好が今後増加するかどうか興味あるところである。

最後に、たとえ後継者に親族を予定したとしても、現実には社外から後継者を迎えざるをえない事情が生ずることもあるという例も紹介しておきたい。ここでの分析の対象からははずした7名の会長職にある対象者のうちの2名の場合がこれに該当する。他企業への系列化によって経営悪化を切り抜けるべく、自らの社長職引退と引換えに、親企業からの人材配置が行なわれた。

(c) 後継者の育成

上でみたように、後継者への関心はX型経営者よりもZ型経営者に高く、勢い後継者育成にも力が入る。以下に具体的な教育・育成例を列挙してあるが、一般に、大学教育修了後に同業他社あるいは関連分野の他社で修業させ、そこで下積みの苦労を経験させようとする。経営者の人柄や人格を重視するZ型経営者は、特にこの他企業での訓練を重視するようである。他社での修業の前に外国留学が入った例も数例あった。この修業時代に後継者候補が作りあげる「人脈」もまた、企業の将来の財産として重視されている。いずれにしても、他社での修業を経た後継者の場合には、自社へは最初から経営幹部として入社させる傾向がある。今回の対象企業にあっては、[例6]の創業者経営者のように他社の修業はさせずに最初から自社で教育訓練をする例はあまりみられなかった。[例5]のX型経営者の場合にも、いわゆる修業のために他社に「預ける」ことはしない。他社に勤務する男性を娘の婿に迎えた事例で、結果的に他社で経験を積んではいらぬものの、Z型経営者の求める訓練の内容とはニュアンスを異にするように思う。

[例1] 小売業M社のBVさんは、長男が大学1年生のとき夫を亡くし、昭和39年にその跡を

継ぎ社長に就任した。長男は在学中からかばん持ちで社長の側にて卒業後同社に入社、副社長として今日に至る。次男は大学卒業後デパートに「頼んで使ってもらっていた」が対象企業の店舗数が増すにつれ管理部門が弱体化し、また「頼んで返してもらい」、営業面を担当している。

〔例2〕 製造業チ社（二代目企業）の後継者は日本の大学卒業後アメリカの大学院で同社の業務に密接に係わる研究をし、帰国後大手企業に就職した。数年の「修業期間」を経て跡を継ぐために退職し、今日では社長の地位にある。大企業時代の同僚、部下を技術関係の顧問にし自社の技術力の向上を計っている。

〔例3〕 卸売業オ社の後継者（息子）は対象企業にあっては専務であるが、英国の大学卒業後現在関西の地方銀行で修業中である。この銀行を選んだ理由は、小さい銀行の方が全体を見渡せること、また関西を選んだのは親元を離れて下積みの苦勞をし、「下の者の気持がわかる」ようにならなければならないからである。当社も二代目企業である。

〔例4〕 卸売業カ社のBMさんには息子がなく、娘の配偶者を後継者にするつもりであり、現在専務の役職にある。対象者はこの仕事を家業として先代から引き継いでおり、番頭など古くからの従業員の力が大きい。BMさんは先代のやり方を踏襲することで取引先との信頼をつなぎとめてきたと自負しており、後継者が信仰も含めてそれらのやり方を受け入れてくれるようになればその時点で譲りたいと考えている。現在取引先関係は専務にまかせているが、経理は自分でやっており、この分野は娘に引き継いで欲しいと願っている。

〔例5〕 婦人服製造業ト社のAGさんは創業経営者であり、現在も現役である。後継者には娘の配偶者を考えているが、現在他社に勤務しており、管理職者の地位にある。ゆくゆくは自社の経営に当たってくれると期待しているが、当分は現職に留まるつもりである。

〔例6〕 卸売業ナ社BTさんは終戦当時5歳の子供を亡くし、その後仕事にのめり込み、独力

で年商38億円の企業に育てあげてきた。大学卒業と同時に当社に就職した甥を後継者に決めており、現在は新しく作った子会社を任せている。後継者が友人を連れてきており、若い人はよく働くと頼もしく思っている。しかし当分頑張るつもりである。

（2） 技術力

本節(1)の(a)の随所に示されたように、AGさんに率いられる婦人服製造業ル社の急成長を可能にした一つの大きな要因は、同社の持つ優れた技術力であった。消費者の潜在的ニーズを掘り起すためのアイディアも、適切な商品化技術を欠いている場合には宝の持ち腐れに終わってしまう。『中小企業白書』（1979, 1980, 1981）は過去数年にわたって、毎年、厳しい経営環境の下にあるわが国中小製造業の技術力向上の必要性に言及している。

一般に、中間財生産を行う中小企業は、省力化を中心とする生産方法の改善や生産の合理化にその技術力の中心を置いており、品質・機能の向上による既存製品の改良がこれに続く。今回の対象企業の中には、自社内に独立の研究部門をもち、この線に沿っての技術力の強化を積極的に推進している企業もあった（電気機器部品製造業のチ社）。これに対して、同じく労働集約型製造業であっても、品種が多様であり、また流行や季節的変動の大きい消費財生産では、生産方法よりもむしろ、新製品の開発、デザインあるいは品質・機能の向上による既存製品の改良のウエイトが高くなる。研究所、デザイン部門、企画室などを設置している対象企業は多く、特に規模の大きいB群のハ社、ト社、ル社、ネ社などがこれに属する。畜産食品製造ハ社の実験農場では、味のよい食肉生産の研究に余念がない。小規模A群では多様化（ヌ社での新雑誌の創刊）、機械化（製本業のロ社）、品質管理などそれぞれの業種に適した方法がとられている。

卸売・小売業の場合には多様な顧客のニーズに適した品揃え、販売員の商品知識を含む対面サービスの向上、小売業では、特に売場の配置

や照明など店舗の工夫、セルフ・サービス化などが求められる。B群に属する対象卸売業の場合には、製造部門を持つと否とにかかわらず、これらに加えて、消費財製造業B群と同様に、新製品の開発や既存製品の改良にも力を注いでいるのが注目される。研究所を持たなくても、オ社のBKさんやワ社のBLさんのような婦人発明家協会の会員は、メーカーの新製品開発にアイデア提供の形で協力し、それをより適切な品揃えに結びつけている。

B群の小売業社では、すでに述べた一般的な努力に加えて、多店舗化が進行しており、医薬品販売業のタ社の場合には、独立した旧社員の求めに応じて、フランチャイズ制をも導入している。ゴルフ用品販売業ヨ社のBNさんもまた、婦人発明家協会の会員である。毛皮製品製造販売業で、A群のウ社のBWさんも、同社のもつ技術力の総合化ともいえる「ダイレクト・システム」の開発にとって、業績を着実に拡大している。すなわち、原皮買付け、デザイン、縫製・仕上げの一貫システムであり、中間マージンを省き、また同社のスタッフがすべての段階で納得できる毛皮を、どこよりも安価に、特定階層の消費者だけでなく、裾野広い消費者に提供する努力が繰り返されている。

すでに対象企業の概観のところでも断ったように、私たちの対象としたサービス業は、個人に体化された技能やノウハウの上にはじめて成立する種類のものが多い（「体化」とは、ここでは資本投下の結果、能力・技能として具体的な人間に備わるものを指す）。したがって、すでに言及したフ社のような新商品の開発力よりも、むしろ経営者および従業員の特殊技能を磨くことに、そして、それを生かす企画力の向上に技術力向上の重点がおかれることになる。資本金1億円の貸衣裳業E社のCGさんは、オリジナル物のデザインをする時には、イメージを固めるための旅行に出、3日でも4日でも一つ所でスケッチに励み、そうして作り上げられた衣裳が出来て「もし婚礼をぶざまなものにしたなら、私には切腹する覚悟がある」ほど自身の技術力に自信を持っている。むろんCGさん

の研鑽はデザインだけでなく、美の求道者としての多分野に及ぶ猛烈な勉強ぶりに現われている。また商業美術デザイン業ア社のCIさんは、才能に恵まれた若手デザイナーであるが、社会が本当に必要とする物が何かを見定める教養が必要であることを力説する。そこではじめて「アイディアとクリエイティビティが一致する」のであり、非常な読書力の持ち主でもある。

若干の事例を手懸りに調査対象企業の技術力をみてきたが、いずれにしても、内容の充実した企業経営を旨とする場合には、いろいろな形での技術力向上の試みが実行に移されている。経営者の資質・能力との関連で述べたように、多くの場合、経営者自身が技術力の要になっている。今回の対象者に理論・研究指向が強かったのもうなづけよう。技術力との関連で重要な経営資源に情報収集力があるが、それについては以下に取り上げる。

(3) 情報収集力

『中小企業白書』(1979, P. 299)によると、中小企業経営者が自ら改善すべき能力として第一にあげるのが「各種情報の収集」であり、これはあらゆる産業に共通する。これは経営者たちが、情報化時代といわれる今日、的確な情報を他に先駆けてとらえることの必要性を痛感しているからであろう。しかし現実には中小企業における情報収集体制は整っておらず、多くの企業において経営者自身がその仕事を引受けており、大企業と比較すると収集力が劣っていることもまた指摘されている（『中小企業白書』, 1980, P. 385）。

対象企業においても情報収集には経営者自身が当っており、収集源・収集内容においてさまざまである。収集源は収集内容により異なるため両者を合わせてみるべきであろう。対象経営者の多くが求めている情報はまず製品・市場に関する情報であり、これは次のような方法で集められている。たとえば消費者の動向を知るために、繊維・衣服関係では、川中の婦人服製造業、川下の卸売・小売業とも、デパートの売り

場めぐり、若い人のファッション(ネ社)、展示会(ム社、ウ社)などを情報源としている。この他取引先、業界紙、業界の団体からの情報も重視されており、対象経営者も業界団体活動に参加し、理事を勤めている人も少なくない。さらに国際見本市、地方自治体の産業試験所など公的機関の利用例もあり、加えて、前記「技術力」の項でもふれたように、婦人発明家協会への加入も多い。これらの情報機関の利用について卸売業オ社のBKさんは、「素人には何でもないと思われるアイデアが自分たちにはひらめくことがあり、それをメーカーに伝える」といっており、実際にその方法で生活用品を何点か商品化するのに成功している。このようにコストをかけず、日常のきめ細かな情報収集活動をすることにより、組織の情報収集力の弱さをカバーしようとしている。商品・市場に関する情報源を海外に求めている企業もある。たとえば、動物用医薬品卸売ナ社のBTさんは常に海外の新情報に目をひからせ、需要が顕在化する前に商品を輸入し、ニーズに即時的に対応することで企業を飛躍的に成長させてきた。また毛皮製品小売業ウ社のBWさんも、製品の買い付け先を海外に求め、買い付け担当社員を海外に常駐させ、自社にはテレックスをおき、一刻も早く新しい情報を入手するよう努力している。ステンドグラス小売業ラ社のBUさん、婦人服製造業ル社のAJさん、ネ社のAIさんも同様に常に海外に目を向けている。また、独自に海外ルートを持たない場合には、商社、デパートなどの支店やネットワークを通じて情報を得ている。これらの例を含めると海外と関係ある企業は多く、このことが、さきにもみたような「後継者に海外留学をさせる」動機となるのであろうか。一般に下請企業の場合は情報を親会社に存在することが多いが、本研究の調査対象企業にあっては、製造業チ社の例を除いて親会社からの情報ルートは太くなく、対象経営者の個人的収集力に依存するところが大きい。

以上のような商品・市場情報に限定しない一般的な情報は、対象経営者の個人的人間関係に求められることが多い。各対象者とも人間関係

を重視しており、各々独自のネットワークを持っている。たとえばサービス業コ社のCFさんは、「昔からの知り合いの方がみな偉くなられて、今はどこでも木戸御免なの」といっている。また同じくサービス業に属するCDさんも、「長年培ってきた企業、大使館などの友人網があります」といい、「飲みながらの会で得た情報を忘れないように大急ぎでトイレに行って書く」とその方法を披露している。さらに第4節でも取り上げる、サービス業キ社のCKさんは女性だけの企業を設立、従業員70人の企業に育て上げたが、従業員が女性ばかりであるのに対し、顧問に各界名士の男性を配し、企業力の強化を計っている。これはサービス業ヤ社でも採っている方法である。こうした経営者の個人的人間関係を軸とする情報収集は、自らを情報源とすることにより一層の拡がりや完成をみるのである。

すなわち保険業DRさんは、顧客の情報ニーズに答えると同時に自分にとって必要な情報も得、経営に結びつけようとする。彼女は単なる保険代理業者ではなく、「ヒューマン・マリオン」の建設をめざしているのである。

調査にあたって、女性の経営者は夜の会合をあまり好まないため、情報収集に不利なのではないかと考えていたが、多くの経営者はそのことを余り問題にしていなかった。しかし中には、「男性の興味をもつものならマージャン、競馬何でもした」(紳士服卸売業ワ社のBLさん)り、「男性は遊びながら情報を交換するのでかなわない」(伝動機械卸売業カ社のBMさん)といった例もある。特に「男性向きの仕事」と思われたり、男性が顧客である企業にとっては、夜の付き合いを無視することはできないようである。「夜の付き合いに制約があることは、官庁等の大きな仕事につながらない」(保険業DRさん)という指摘もある。女性であることが情報収集にマイナスに作用する場合もあるものの、一般的情報収集においては、個人的人間関係で処理できるということなのであろう。以上人間関係の多くは仕事を通じて作られるものであるが、パーティー、会合などに積極的に参加し、

さらにその枠を拡げ、情報収集力を強化しようとしている対象者もある。

対象企業においては費用のかからぬ個人的な人間関係を利用した情報収集業が多いとはいえ、社外のセミナー、研究会の利用も見られる。これは特に個人的ネットワーク作りの不得意な経営者（製造業A Bさん、卸売業B Tさんなど）にみられ、経営管理情報の収集が主な目的だと思われる。

情報のなかでも雇用管理に関する情報はより秘やかに収集されている。たとえば、卸売業B Mさんは、「夫に先立たれ急に社長になった近くの女性とは、業種も同じであり、二代目という境遇も似ていることから心を割って話し合い、ボーナスなども相談している」という。また小売業B Oさんは、「時々デパートを上から下まで歩きまわり、物価を調べ、ものがこんなに高くなったのだから従業員の給料もあげなければ」という。しかし同時に、サービス業C Nさんのように、「同業の親しい友人でも、従業員にいくら払っているかだけは数えてくれないので、自分のところが高いのか安いのか見当がつかなくて困っている」と嘆きの声もきかれる。

これに対して財務情報は銀行・経理士など専門家に頼っており、この分野における情報収集はスムーズであるように見える。しかし「中小企業金融公庫の窓口係や、銀行の頭取が女性だったらいいのに」（卸売業B Mさん）という声もあり、「税理士の先生」など外部に頼る部分が多い点に不安を感じている面もある。さらにたとえば講演会でも、「税金」関係のテーマには多くが参加するが、「国際問題」への関心は薄いといわれている。これは女性経営者の視野の狭さによるためばかりではなく、いかに金融・財務問題に不安を感じているかの現われとも考えられる。

社会的・経済的情報は書籍、新聞、テレビなどのマスメディアの利用が多く、NHKテレビのニュース解説は必ず視るといふ人もある。さらにユニークな情報収集方法は、「地方に行った場合その土地柄を知るには喫茶店の客相、トラックの車種、積み荷などを観察するのが簡便

であり、それによってその土地の経済状態を知ることができる」（不動産業D Pさん）という、経験とカンに裏付けされたものである。「情報はお金で買える」（特許事務所C Nさん）面はあるにしても、業種により必要な情報は異なりしたがって収集方法も異なってくる。費用のかからない手軽な方法をもってルートの乏しさとは断定できない（『中小企業白書』, 1980, P. 385）。これらの情報収集方法はとかく調査項目にもあがらないものだけに、これまで中小企業の情報力について見落されてきた面があり、今後これらの経験とカンによる情報収集をどう評価するかが課題となる。

女性経営者に特徴的と思われていたのは、交際範囲が狭いことである。たとえば製造業A Aさんは、「学生時代の同級生が主婦なので情報交換ができない」とこの側面での女性経営者のハンディキャップを認めている。しかし40歳代の共学大学卒業者の中には、学生時代に培った人脈を生かしている例もあり（サービス業C Cさん, C Nさん, 保険代理業D Rさん）、また友人が主婦であることが生かせる場合（サービス業C Aさん）もある。したがって戦前と戦後の教育のちがいが、業種のちがいにより女性の交際範囲の狭さがネックとならない場合もある。女性の交際範囲が狭く、情報が得にくいと考えている人たちの中には、女性だけのネットワーク作りに励む人たちもいる（サービス業のC Bさんなど）。

（4）財 務 力

『中小企業白書』（1979, P. 319）は、中小企業の総合的な財務力として「財務管理能力をもった経営者、経理に明るい人材、バランスのとれた財務内容」の3点をあげ、「これらが揃って初めて中小企業における財務基盤は確立される」としている。しかし残念なことに、今回の調査には財務内容についてのデータはほとんど含まれていない。したがっていくつかの事例から傾向をさぐりつつ特徴的なものを取り出すという方法をとることとする。

一般に中小企業における資金調達上の問題点

としては①借入依存度が高いこと、②担保力が弱くまた財務体質が脆弱であるため金融機関に対する信用度が低く、この結果、手形・買掛金など企業間信用の割合が高く、安定性に欠け、支払利子が高いこと、③自己資金調達に際して第三者からの資金集めが困難なことなどがあげられる（『中小企業白書』, 1981, P. 273）。

しかし対象企業にあってはこの傾向はみられず、現実にはむしろその逆である。第2節で概観したように、対象企業の多くは中小企業としては規模も大きく、調査対象者選定からくるバイアスも考慮しなければならぬが、多くの企業で「資金繰りの困難はない」と答えている。その原因はさまざまであり、常に利益率が高いこと（卸売業ヨ社、小売業イ社、サービス業ケ社など）、無理せずできる範囲で経営してきたという「堅実経営」であること（小売業ム社、卸売業ナ社、ワ社など）、さらに会費など収入が安定しているもの（研究所コ社）などである。また対象者は「社内留保で充分まかなっています」（製造業ヌ社）、「手形は一切受けとりません。Cash on Delivery です」（サービス業ケ社）、「銀行からお金を借りたことは一度もありません」（サービス業メ社）とむしろ長期借入れ自体に否定的であり、この面での金融機関への依存度の低さを強調している。

これは金融機関との関係が悪いことを意味するわけではない。そこからの資金調達が不調に終わった経験は2例しかみられず、金融機関との関係も概してうまくいっている。この点に関して多くの対象者は、「女は堅い」ので、「担保力、営業実績さえよければかえって金融機関からの資金の調達は楽です」といっている。以上のような声は創業・非創業にかかわらず聞かれ、このことから多くの対象企業は財務内容に関しては堅実的であり、前述の中小企業一般に見られるような資金調達の苦労は少なそうである。

しかし一方で、これは経営の飛躍的拡大をめざして資金を調達することが少なかったことをも意味しており、大企業からの資金調達を計って目的をとげられずに、系列下に入ってしまう

たハ社の場合には例外的なケースである。このハ社の結果はますます多くの経営者に、第三者からの資金調達の困難さを印象づけ、社内留保への傾斜を強めさせているようである。

対象者に現時点で資金調達の苦労が少ないとはいえ、事業開始時における資金問題が大きかったことも事実である。「自分たちのイラストを担保に事務所を借りた」（デザイン業ア社）、「事業の将来性について銀行幹部を説得し、合わせて顧問になっていただいた」（サービス業キ社）などの例もある。しかし多くは自己資金による創業であり、特に戦後の混乱期の創業企業の場合、「毎朝戸を開けるとお客が行列しているほど」で、この時なした財をもとに企業の基礎固めをし、今日の姿に成長した例がいくつかみられる（製造業ト社、ネ社、卸売業オ社）。これに対し、創業の新しいサービス業の多くは余り資本を必要としないため、対象者の自己資金と、友人などからの借入金で事業を開始している。これらの企業は人件費、事務所経費を主とする運転資金の他には、設備投資に多額の資金調達が必要ではない。「資金繰りの苦労なし」はこれらの現れであろう。

さらに対象者の中には、「女は数字に弱い」として資金・財務面には全く係わらない人も若干いる（製造業ADさん）。理由は異なるが、「経理に明るい人を入れ任せる」はいくつかみられる例であり、その多くは夫または兄弟等の親族に頼っている（サービス業エ社、テ社、ミ社など）。これらのケースでは対象者が技術をもった創業者であることが多く、営業および中心業務に対する激しい情熱と地味な経理部門での管理が両立し難いのであろうかとの疑問を提起する。ただ、この様に夫または兄弟の参加がみられるのは基礎が固ってからであり、参加によりさらに飛躍的に成長した企業もある。ある程度以上の規模になると分業体制をとらざるを得なくなるということなのであろうか。その規模は業種により異なり従業員4～5人であっても夫が転職して参加しているケースもある。逆に夫と共同創業または家業参加の場合、妻または娘である対象者は経理部門を担当する例が多

く、その実績が後に二代目社長として跡を継いで堅実の経営を行う際の手腕につながる。

直接経営者がタッチする、しないにかかわらず、財務管理の必要なことは対象者の認めるところである。製造業ト社のAEさんは、「経営者は数字を勉強すべきである」といっており、また、自身経営管理士の資格をもつサービス業ク社のCAさんは、「経理がわかると楽です」といっている。

在庫管理も重要な財務上の問題である。各企業の実態を聞くことはできなかったが、「積極的にとり組まねばならないと考えている」との声はきかれた（製造業AZさんや卸売業BMさんなど）。またキ社のCKさんは関連企業の小売部門で、「不良在庫が経営を悪化させた」経験をもっている。

以上乏しいデータをもとに財務力を検討してきた。対象者たちは現時点ではあまり財務上の問題に直面してはいないと感じているようであるが、逆にそのことが、女性経営者に率いられる企業の成長を抑制することに繋がりはしないかとの懸念が残らないわけではない。

4 女性経営者による女性従業員の 能力利用の一つの試み

——女性だけの企業活動の事例——

以下においては、時代を先取りするようなアイデアのもとに需要を掘り起し、また女性のみを従業員として企業活動を行っている女性経営者の事例を4つ取り上げる。このような試みをしている企業は42社中この4社のみであり、このうち3名の経営者は最も若い第Iグループに属し、主義・主張を企業活動を通じて実現してゆこうとする人たちである。そこでまずこれらの企業の事業内容を紹介し、なぜ女性能力しか利用されないのかをみる。次いでそこで働く女性従業員の姿を浮き彫りにし、最後にこのような試みの持つ問題がどこにあるのかを検討する。

(1) 商品テスト業(製品開発アドバイザー)・ ク社・CAさんの場合

ク社の仕事内容は多岐に渡っている。まず、同社の仕事は一業種一社との契約からはじまる。依頼者は家庭電気製品、食料品、化粧品などの新製品を商品化するに当って、当該商品に係わると思われる種々の問題を同社と話しあう。次いで試作品の持込み実験が行われ、製品に付随する様々な情報やサービスに関する提案と実務(マーケット・リサーチやモニターの評価はもとより、例えばオープン・トースターであれば、それを使って作る料理の本や製品取扱書の企画・編集など)と続く。この過程が一つの流れとして把握されている。ク社の一つの特徴は、数字で表現された、曖昧さを残さない科学的報告書にある。対象商品の開発者が男性であるために、単なる主観的な感想に終らないこの報告書は、彼らを説得する上での武器となる。もう一つの特徴は、「女性の目、主婦の目から見た商品企画・テストに、絶対に手抜きをしない」仕事ぶりである。

大学で経済学を専攻し、病気療養のため一時の中断はあるものの、高等学校の社会科の教師、父親の経営する貿易会社での実務、編集、テレビの社会教育番組の SCRIPT・ライター、夫の海外勤務に同行したアメリカ時代の秘書経験など、多様な経験と実績を持つCAさんは、また料理・写真・デザイン・絵画の達人でもあり、さらに経営管理士の資格ももっている。消費者として不都合な商品の多い事にも敏感であった。こんなCAさんに、ある日某家電メーカーからオープン・トースターの試作品試用の依頼があり、そこからク社の営業活動が開始された。

仕事の内容が主婦の経験と知恵や知識を必要とするため、ク社の方針として、パートタイマーの主婦能力の利用が決定する。なぜパートタイマーかといえば、家事に精通した人間でなければ適性を欠くことから主婦に対象が絞られるが、家庭生活と仕事、さらに趣味や余暇を生かす活動をしたいと願う主婦には常勤希望者は少

ない。その上、一步進んでCAさんには、高学歴社会における主婦の能力を開発したいという希望がある。主婦経験を職場参加へのマイナス要因と見做す識者が多いことに、CAさんは疑問を投げかける。その経験をプラスに転じさせ、主婦ならではのキャリア・ウーマンの育成の途を開拓しているのである。

CAさんの、女性従業員の働きぶりについての評価はどうであろうか。まず仕事の内容からいって、主婦の経験が十分に生かされることはもとより、彼女たちの仕事への熱意が、予想しなかったテスト商品に対する家族の反応までも引き出し、一種のモニターを内に抱えることもあると微笑む（企業秘密は絶対厳守）。職業的知識はO. J. T. で身につけるが、問題はプロ意識あるいは職業人意識をいかに育てるかが最大の難問という。特に大きな組織の、男性の下で働いた経験の無い主婦に、プロ意識の希薄さを感じている。出社しない日の過ごし方に工夫をすることによって、労働の生産性が高まり、企業の訓練費の節約が可能になるはずであると指摘している。訓練コストが割高になるもう一つの理由は、同種の仕事が回ってくる周期が非常に長いことである。一業種一社としか契約しないため、新製品が商品化されれば、一定期間は類似の仕事を受注することはないからである。

主婦(パートタイマー)の仕事の位置づけと、それが常勤者の働き方に与える影響に関して、CAさんは非常に興味深い経験と洞察をもつ。かつて同社にも若年の常勤女性従業員がいた。彼女は有能で仕事中心の生活を送っていた。テストの最終段階も近づき、報告書執筆が始まると残業をする日も多くなる。一方パートタイマーは週3日出勤し、夕方5時には退社する。お昼休みの会話の中で、パートタイマーたちは楽しそうに、出社しない日に何を楽しんだかーテニス、英会話、お料理講習などーを生き生きと語る。ところが、CAさんはパートタイマーの仕事内容に見合った賃金を支払うべきだとの考えの持ち主のため、結果的に常勤者とパートタイマーの諸手当を含む時間当たり賃金に大した開

きがなくなってしまう。そのうち若年の常勤者は、なぜ自分だけ趣味も楽しめず、毎日身を擦り減らしているのだろうと考えはじめ、遂に自らも週3日出勤し、他の週日を勉強に当てることを決意した。CAさんは、これは将来の男性をも含めたすべての人（極く少数のエリートを除く）の働き方の先取りかもしれないと思い、この理由からも、常勤者を採らず主婦パートタイマーの活用を実行しているのだそうである。ただシク社でのこの現象は、アメリカでのパートタイマーとフルタイマーの時間当たり賃金に、日本のような格差のないことを熟知し、すでに触れたような、仕事内容を正當に金銭的に評価すべきであるとのCAさんの考えの上にはじめて実現するものである。しかし主婦パートタイマーの存在の常勤従業員の働き方との間の相互関係は、将来の研究課題として大いに注目すべきものを孕んでいるように思う。

ク社にはCAさんの仕事の仕方との関連で二つの問題がある。一つは労働集約的で手間暇のかかる仕事を手抜きなして、外注もせず、必ずしも能率的でない主婦労働を使って、納得できるまでトコトンやることが、企業の収益性を悪くする傾向のあることである。もう一つは、まだ人材が十分に育っていないため、仕事の最終段階では、すべての責任がCAさんにかかってしまい、それが結果的に人材の育成を遅らせることである。

最後に、このような主婦の能力の利用や開発が、女性の職場進出に与える影響を検討したい。主婦が主婦であるメリットを生かせる職場には違いないが、これではかえって主婦の職場参加の範囲を限定し、女性の性役割分業の固定化を強化してしまうことにはならないか、との考え方があろう。しかしこれに対しては、まず参加すべき場の確保が必要であること、そしてそれを突破口として、女性たち全体の職業能力と、企業の中軸を占める労働力としての経験の蓄積を計り、続いてくる世代にそれをパトタッチしてゆく可能性を評価すべきだとの反論があろう。近未来の成果に基準を置くべきか、女性の社会参加の長い将来に視点を置くべきかも

含めて、将来の検討課題の一つであろう。

(2) 保険代理業・ス社・DRさんの場合

保険代理業とはいえス社の場合は、ある特定の保険会社の保険を売るのではなく、顧客のニーズに合わせて、最適と思われる保険を組み合わせて販売する。したがって保険のブローカーでもあり、また顧客のリスク・マネージメントに関するコンサルタント的要素ももっている。

DRさんは現在このス社の社長であり、今回対象経営者では数少ない「社内から」抜擢された「たたき上げ」(Y型)の経営者である。DRさんは大学卒業後、通訳、コミュニケーション・コーディネーターなどの職業を経験し、英文速記のアルバイトとしてス社に入社した。その仕事ぶりを前社長(現会長・男性)に認められ、昭和46年、前社長がコンサルティング部門に転進するに際して社長に抜擢され、ス社を任せられたものである。ス社の他に保険に関するコンサルティング会社、一般的な財産管理のコンサルティング会社が並列的関係で配置され、これらが共にグループを形成している。

ス社の「顧客のニーズに合わせた保険作り」は、前社長時代からのものであり、DRさん抜擢に当っては、この仕事にはむしろ女性の方が向いているという前社長の判断も働いたようである。しかし女性だけの会社になったのはDRさんの就任後であり、就任に際して彼女は、「私には男は使えない」として男性を退職させている。このことについて「男性は名誉欲が強く、たとえ給与が3分の1でも大企業に行くので、零細企業には優秀な人材は集まらない」と言っており、女性だけの会社にしたのは次善の策であったといえよう。

しかしこれはDRさんが女性を評価していないことではなく、女性の潜在能力の高さは認めている。ただ現在、「女性は体力、精神力ともに優れているにもかかわらず、女はかくあるべしという固定観念に捉えられ、自分で自分に枠をはめている」ところがあるとみている。それは逆に、女性は現在の社会では、「ものの数に入らない」ため「価値の選択が自由である」と、

自由な存在であることも強調している。

このように女性は男性とは違った価値観で行動するのであるから、女性の能力を引き出すには、男性のように地位獲得競争をさせるのではなく、各自の持つ人間性、創造性、社会に奉仕したい、あるいは真理を探究したいという欲求を満足させることであると考え、それを経営方針としている。ス社のような仕事では、常に勉強して知識を修得する必要がある、そのためにも地味な仕事を忍耐強く行える女性に適性があると考えている。また女性が働きやすい環境作りも女性の能力を引き出すためには必要であり、DRさんは保育所の保育時間に合わせた勤務時間を設定し、時間内を安心して働けるように配慮している。

DRさんは社員に対して、企業活動という同一目的のためにその瞬間瞬間に各自の力を出し切ることを期待しており、「女性は2、3年したら海外旅行等のためにすぐ会社を辞めて当てにできない」という批判に対しても、「最初からそう思って使えばいいのであって、今さえ全力投球してくれればいつ辞めても結構」と言い切っている。

以上の女性観と経営方針により、DRさんの求める人材は、「大企業で2～3年働き、企業での教育も受け、しかも能力がありながら生かす場を与えられずに飽き足りなく思っている女性」であり、また「30歳代後半から40歳代半ばの離婚した人、未亡人、独身の女性」である。この規定にみられる女性像は、能力がありながらそれを活かす場を与えられない女性というだけでなく、経営者としては最も使い易い立場の女性でもある。DRさんの試みは、実力発揮の場を与えられない女性の力を効率的に利用しようとするものといえよう。この点において、効率は無視しても潜在的なものも含めて主婦の能力を活用しようとする前述(1)社のCAさんとは異なっている。ス社にあって女性従業員は、ニコリ笑って応待することを期待され、きれいなオフィスに顧客がちょっと寄ってみたいくなるような雰囲気作りがされている。女性だけの企業ということは、この点においても充分メリ

ットをもっているといえるであろう。

さらに同社の人材利用に特徴的なことは、従業員は全員女性であるのに対して、ほとんど男性からなる20人から60人の顧問・コンサルタント陣を擁していることである。ス社の場合、顧問としては法律家などの専門性の高い人が多く、経営者、従業員に不足する専門性を補完する工夫がされている。DRさんの主たる関心は、常に能力ある人の力をコーディネートすることにあり、自分自身も「ヒューマン・マリーン」という別組織をもち、多様な才能に恵まれた人びとを組織化することに情熱を燃している。

他方ス社ではセールスは一切行なわれておらず、顧客の確保は資料によるPRか、顧客の紹介によっている。DRさん自身現在の仕事を、「常に5年先の仕事のための投資をしているようなもの」と評している。このような息の長い経営姿勢に対し、これまでみてきたような人的資源の短期的利用はどのような影響を与えるであろうか。企業の長期的展望のできる人材をDRさんのみに限定する結果となり、ス社という組織が存続をDRさん個人に負うことになるという問題が残るのではないだろうか。

ともあれ、各々が情報によって結びつくという「ヒューマン・マリーン」の構想は、ス社において専門的顧問陣の参加という形で一部実現している。これが終身雇用を軸とする日本の経営とは異なる新しい経営方法に発展しうるのか否か、またそれが長期的にみて女性の能力活用につながるのか、興味深いところである。

(3) 電話サービス業・キ社・CKさんの場合

キ社の行っている電話サービス業は、電話を利用した会員制のセクレタリー部門と無料のカウンセリング・サービス部門からなっている。

CKさんは、電話のもつこれらの機能にいち早く着目し、ドイツに留学してシステムを学び、企業化に成功したのである。

CKさんの経営理念は、電話というコミュニケーション媒体の可能性を拡大することと、女に何ができるかを世間に示すことの2点であ

る。前者についてはまずセクレタリー・サービスから開始し、その後カウンセリング・サービスへと枠が広がられた。世の中が必要としているものを搜した結果、赤ちゃん・子供・熟年を対象とする電話によるカウンセリング・サービスに行きついたのであり、自らの体験による発想ではない。

女に何ができるか試してみたいという考えは、CKさん自身が能力発揮の機会を与えられなかったという無念の思いと、多くの女性が潜在能力を持ちながら、それを開花させるチャンスを得ないまま終わってしまっている現実に対し、持てるものを出して生きる喜びを与えたいという願いからくるのである。そして女性は役割を認識するとエモーショナル・ダイナミックスを生むので、それを発揮しうる場所作りをすることが必要だと考えている。キ社では現在約70名の女性が就業しており、そのうち20名が正社員、他は準社員と呼ばれて、主に電話口およびカウンセリングの仕事に就いている。CKさんは、自社の女性従業員の定着率の良いことに注目する。従業員の7～8割が既婚者であり、創業時と比較して最近では結婚または夫の転勤による退職も減少してきているといっている。

CKさんは他に会社を3社もっており、すべてキ社創立以降の12年間の設立である。3、4年おきに新会社が作られたことになる。しかもその間キ社の事業内容も拡充したのであり、旺盛な事業意欲には目をみはるものがある。これら傘下の3社は、中核企業の事業内容の拡大につれて表面化した関連業務を拾い上げるために設立されている。企画編集業、調査研究所、マタニティ・ドレスの販売店(10店舗)である。特に小売業に関しては、未経験であったため理念が先行し、不良在庫を抱えて経営不振に陥ったが、1年半で立て直しに成功した。従業員はこの小売部門に店長として男性を2名おいている。他は、4社合計約150名すべて女性である。4社の経営は実質的にCKさんと設立当初からの部下(女性)の2人で取り仕切っている。

CKさんは自らも“workholic”と認める働き方をしており、仕事をしているとき最も充実

感を覚えるという。さらに電話によるカウンセリング・サービスのスポンサー探しなどの営業活動は、CKさん1人でこなしており、会社創業以来3年間無報酬であったり、小売部門の不振時には自から穴埋めをしたり、仕事に自分を捧げ尽している。また前述の唯一の役員女性の場合も、給与の遅配等にも耐えてくれたことを評価し、パートナー的存在として遇している。他の従業員に対しても仕事の厳しさを要求しており、女性従業員が「お茶の時間」をとって、和気あいあいと語りあうことなど、苦々しく思っている。さらに、女性は気に入った仕事は驚くほどよくするが、やりがいのない仕事は気を入れてしない傾向があるとみている。会社の仕事の中には、縁の下の地味な仕事もあり、現状ではCKさんとパートナーの2人でこれをこなしている。したがって女性従業員に対しては、「仕事ロイヤリティ」はあるが「会社ロイヤリティ」がないと評し、よりグローバルな視点を持つ必要性を力説する。エモーショナル・ダイナミックスに会社ロイヤリティを加えることにより、合理的・効率的な経営を行いたいと考えているが、現状ではこれを女性従業員に期待できないところから、男性社員の採用を考えるに至っている。この方向は本節でとり上げた他の3社と異なるところである。経営効率を高めるためには男性の能力が不可欠なのか、あるいは一定規模以上に企業が拡大すると、女性だけでは企業経営の健全性が確保できないということなのか、人的資源の中核に女性が食い込みうるか否かを占う上で重要なポイントとなろう。

このようなスーパーウーマンのCKさんにとって、問題は後継者である。彼女はできれば社内の女性に譲りたいと考え、人材養成にも心掛けているが、彼女の設定するスタンダードがあまりに高いためか現時点では具体的な候補者はいない。

(4) トータル プランニング・サ社・ CJさんの場合

サ社は、編集・出版を核にして、その周辺に生ずる種々の仕事を一括して請け負うユニーク

な存在である。本来は雑誌編集を旨として設立されたが営業上より有利なPR用パンフレット類の編集・出版を引受けるようになり、次いでトータル・プランニングへと展開し、今日に至っている。仕事内容の一端は次の例で紹介できよう。湘南地方のある洋菓子店が東京への進出を決定。知人であったことから土地の選定、店舗探しをする。売り出すテーマ（例えばダイエット・ケーキ）、シンボルマーク、シールなどを決め、その印刷を引受ける。勿論包装用紙や箱のデザインも行う。宣伝・広告の必要から年間の各イベント（バレンタイン、イースター、クリスマスなど）に合わせた企画の立案とそのためのPR用印刷物を作成する。またパーティーの企画と案内状の印刷なども引受け、その業務内容は多岐にわたっている。

CJさんは、会社設立の年に大手自動車会社を定年退職した、ベテランの編集者である。昭和10年代前半に数年代用教員をした後、結婚し家庭に入った。しかし終戦後、「家制度から自由になれるのだ」と上京する。新聞・雑誌などの編集経験を買われ、30歳代の後半から、前記自動車会社でのPR誌の編集に携わった。退職後経済的に余裕があったところから、編集のプロとして自由な立場で生きがいを見出せる仕事がしたいと、同社の設立となった。確かな技能と働く意欲をもった「女性の仲間たちと彼女らに仕事の間を提供する役割を担いながら、精神的には遊びの要素を楽しみつつ良い仕事をしたい」との抱負を語っている。ちなみに、CJさんが前記洋菓子店の仕事を、「のめり込むような」形で引き受けたのは、当店の社長（男性）が「伝統」に拘泥せず、どんどん女性の菓子職人を育てた日本での最初の人物だったこと、そしてそれに感動・共鳴したからである。

このような考え方から、またCJさんの興味のあり方から、同社の受注する分野は、女性の感性や経験知識の生かせるものが多く、必然的に女性をスタッフに抱えることになる。企画・立案・編集などの技術を持ち、かつ若々しい感覚を備えた女性ということから、必要に応じて動員しうる子育て中の女性が同社のスタッフ

である。他にプロジェクトに応じて適切な専門家とも契約する。プロ集団という性格から、C Jさんの女性スタッフの評価は非常に高い。しかしC Jさんは、サ社が開発企画に参画している別会社を二つ持っており、そこでは若年・未熟練の女性を雇用している。プロの女性たちへの高い評価とは反対に、社会的訓練不足からくる甘えを厳しく批判している。いずれにしても、遊びではなく真剣に社会とかわかることが大切であり、実は同社の必要とする真の創造性は、社会との繋がりの中から生まれることを指摘している。

残念ながら現在のところC Jさんの全力はサ社に投入されてはいない。むしろ経営の観点から、また某書店の企画開発をサ社が担当していることから経営を始めることになった、同書店の一角にある喫茶店に主力が注がれている。し

かしC Jさんの本来の企業者としての関心はサ社にある。サ社は今のところ営利組織というよりも、むしろ結果的に、子育て期にある女性専門家が、将来の仕事に全面的に復帰する日に備えて、細々ながらも能力の維持・開発に励む場を提供する役割を担うことになっている。C Jさんが女性の特性を生かした分野に限定して仕事を選ぶのには、もう一つの理由がある。それは企画・宣伝に係わるこの分野で男性と伍してやっていくのには、女性は肉体的に限界があるということである。

経済的不安がそれ程大きくなく、しかしまだ十分仕事を通じて社会に貢献できる専門的技術をもつ女性にとって、後に続く女性の訓練に役立ちつつ、なお自分自身の老後を充実させる、これは一つの可能性の方向を示唆するものであるかもしれない。

*

*

*

6

女性の職場としての「中小企業」

1. 女性従業員についての評価	82
(1) 「女性正社員」への評価	82
(2) 「中高年パートタイマー」への評価	83
(3) 「意識の高い中途採用正社員」への期待	84
2. 女性従業員の能力開発および管理職者への登用	84
(1) 能力開発・育成に対する態度	84
(2) 管理職者への登用の意向	86
(3) 女性管理者に求められる資質と条件	88
3. 「女性が働くこと」についての意見	90
(1) 「育児」をめぐって	91
(2) 女性経営者の「育児観」の雇用管理への反映	93
4. 中小企業への女性の参入——その将来展望——	94
(1) 中小企業の有望性	94
(2) 期待される進出分野	97
(3) 働く女性への「アドヴァイス」	100

前章までは、中小企業の女性経営者について、個人的背景やその企業経営の内容などをめぐって論じてきた。本章では、女性管理職者や一般女性従業員にとって、現在の中小企業がいかなる職場であるかまたこれからの中小企業をどのように展望しうるかを、今回の面接調査の対象者であった42名の女性経営者の目を通して眺めてみたい。

女性従業員についての評価

自社の女性社員や女性パートタイマーの日頃の働きぶりについて、女性経営者はさまざまな評価を下したが、大きな傾向として次の2点を指摘しうる。第1は、専門職あるいは技術職の女性は概ね高く評価しているが、一般事務職や販売職に従事している若い女性社員への不満は大きいということである。第2は、主婦の中高年パートタイマーを非常に高く評価していることである。そして、一つの傾向として、ある程度社会経験をつみ、仕事についての意識も高い、20歳代後半から30歳代前半の女性を正社員として期待している経営者も少なくないことがわかった。以下、順を追って説明しよう。

(1) 「女性正社員」への評価

女性正社員には二つのタイプがあると数人の経営者は指摘している。すなわち、一つは専門技術や知識を持ちたいと志向する（あるいは持っている）人たちで、彼女たちはその仕事に一生携わりたいという意向をもっている。個人の意志でどうにもならないこと、夫の転勤、また資格取得の後、夫と事務所を開くといった理由で退職することはあっても概して職業意識が高く、定着率も高い。「スペシャリストなら職業意識が高く、目的意識がはっきりしているので経営者としても言いたい事が言え、仕事もしやすい」と評価した対象者もある（トータルプランナーのCJさん）。具体例として、デザインや商品企画、生産管理部門に従事している者（婦人服製造卸業）、日英速記とタイプ技術保持者（動物用医薬品輸入卸業）、興

信所の調査専門家（40歳代が多いが、職業上、若い人よりかえって落ち着きがあってよいと評価している）などがあげられる。このタイプの女性社員は数は少ないが増えてきているという指摘もあった。

もう一つのタイプは、一般事務職等でその意識は「腰かけの」であり、若い販売員などは1年から3年で辞めてしまうという。伝動機械卸のBMさんは、「女性の場合は2年か3年でしょね。（募集の）新聞広告だったって、ちょっと大きいと17万とか20万……バカにできないの。……結局所帯を持っている人の方がいいですね」と話していた。また、女性社員の感情的な性格や定着率の悪さといったことから、「ゆくゆくは全員男だけにしてくつもりだ」と断言した経営者もいた（プラスチック製品卸業のBKさん）。

以上のように、女性社員の評価のポイントは定着率にあるケースが多かったが、その他に、男性に比べて問題だとして指摘された点を整理すると次のようなことがある。

① 社会人・職業人としての意識が低い

「10年以上勤めた女子でも男子に比べ、全く責任感が感じられない」（洋服地販売業）、あるいは「男性は3、4年勤務すれば割と定着するが（やめる人は2年位でやめる）、女性はその時期をすぎても安定感が得られない」（書籍卸業）、「職業意識がはっきりしないことが多い」（医薬品販売業）、「特に中年は職場をサロンのな所とみて、勤務中盛大に茶菓子を食べたりする」（電話サービス業）、などの指摘があった。

② 根性がなく積極性、向上心に欠ける

「自己投資をせず、ともかく楽で甘くてスマートな方法ばかり考えたがる」（電話サービス業）、「少なくとも5年やってくれなければ技術者として送り出すことはできないが、どんなに辛くてもいい美容師になろうという人は少なくなってきた」（美容業）、「自主的な勉強会などでも女性は男性に出遅れるし、リーダーシップもとりたがらないし出世欲などみられない」（旅行代理業）、「自覚が足りず、目標もな

く、勉強しない」（特許事務所・製本業・ゴルフ用品販売業）、「検査など細かい仕事や難しい仕事は初めからできないと思っている」（電気機械器具製造業）、などの意見がみられた。

③感情的である

「女性は仕事に感情（私情）が入りがち」（新聞業・プラスチック製品卸業・商品検査業）、「男の部下にはパンパンと面とむかってできるが、女はやりにくい。感情でふくれるか泣くかのどちらかだ」（和装小物衣類卸業・トータルプランナー）、「女性は仕事以外の興味が多すぎる。女はつぶしがきくかわりに多情。男は仕事の他に能がないけれども会社にとって都合がいいし、育てるにも張り合いがある」（広告代理業）、などの声がきかれた。

④仲間意識に欠け、部下を育てる意識に欠ける

「男は皆仕事を持っている人ばかりだから仲間意識があり、お互い助けあっていると思うことがあるが、女はダメ」（研究所）、「女は自分の仕事から脱皮したがる。若い人が入ってきたら古い人がどんどん教えこんで自分は次の仕事に飛躍していかなければならない」（貸衣裳業）、などの意見がみられた。

以上は、男性に比べての問題点だが、経営者の中には、もちろん男女による差はなく、あくまでも個人の資質の問題だと指摘している人もあったことを付記しておきたい。

(2) 「中高年パートタイマー」への評価

一般的に、中小企業はパートタイマーの大きな雇用先となっているが、⁽¹⁾ 今回の対象企業でも、その7割弱がパートタイマーをさまざまな方法で活用している。ここでは、経営者の女性（主に主婦）パートタイマーに対する評価を中心に記述する。

結論からいえば、先の女性若年正社員の評価と

は対照的に、概ね高い評価を与えているといえる。たとえば、貸衣裳業のCGさんの場合「展示会の時や社員出社前の仕分けの準備など、正社員で調整できない場合はどんどん使っていくつもりだ」と話しており、電気機械器具製造業のAFさんは「現場の単純作業をさせているが、みんな非常によく働く。この中から頭角をあらわしてくる人があり、主任など責任ある地位につけている」と非常に高く評価している。また社員は主婦のパートタイマーのみという、商品テストを専門としているク社のCAさんは、「商品テストには主婦の感覚が充分生かされる。また、主婦は小回りがきく（テスト商品を家に持って帰って夫や子供の意見を聞いてくるなど）。主婦ならではのキャリア・ウーマンを育てたい」と抱負を語っている。その他、中高年パートタイマーの評価として、「環境への順応性が高く、粘り強く、強じんな精神力あるいは怖いもの知らずの強さがある」（医療品販売業のBOさん）、「家庭を上手にたばねている主婦こそ接客業にうってつけである」（毛皮製品製造販売業のBWさん）、「安閑として働くのではなく、何かを身につけたいという意識があり、真剣」（和装小物衣類卸業のBRさん）、などの指摘があった。このような高い評価が経営者をして、若い女性社員を減らしても、中高年パートタイマーを主戦力とした経営に切り変えさせたという例が3件あり注目される。

一方問題点として指摘されたのは、現行税制では、妻の年間収入が79万円をこえると、配偶者控除の対象からはずされるため、その枠内でしか働いてもらえないという点である。もしその枠を超えれば、夫の勤務先にも妻が働いている事が知られるので、夫自身もそれ以上働くことに反対するということであった（菓子製造業）。もちろん、中高年パートタイマーの中には、仕事の厳しさを知らず、生活がかかっているないので、あきるとすぐやめてしまったり、あるいは逆に、仕事が面白くなると気も強くなって離婚をしたくなるなどの話

(1) 総理府の『労働力調査』によれば、昭和55年の、女子雇用者1,323万人のうち、週35時間未満の短時間雇用者は256万人と19.3%を占め、ほぼ5人に2人の割合となっている（労働省『婦人労働の実情』1981年、P. 69）。しかも54年には、女子短時間雇用者の73.7%は従業員100人未満の中小企業で吸収されている（中小企業庁『中小企業白書』1980年、P. 290）。

もあったが、それは一部で、概して高い評価を与えている。

(3) 「意識の高い中途採用正社員」への期待

以上のように、中小企業の女性経営者は、女性従業員をその職業意識の強弱や、専門的技術能力によって選別しようとしているが、そのような考え方の延長線上に新しい雇用対象層として、新卒者ではないある程度の年齢の中途採用正社員に期待しているという傾向もみられた。

具体的には次のような例がある。

- ・ 27～8歳から32～3歳で、独身でめざめた人を取りたい(ゴルフ用品販売業)。
- ・ 結婚してもずっと続けたいと思う人にめぐりあいたい(商業美術デザイン業)。
- ・ 離婚者か未亡人で30歳以上の独身の人をさがしている。30歳から40歳半ばの人が非常に有難い(保険代理業)。
- ・ 若い女性では、大金を動かすので相手が心配するし頼りなく思う。30歳代ぐらいが、世の中の経験も積んでいてよい(不動産業)。
- ・ 学卒はつき離してみている。彼女らはまだ夢もっているもので、このような泥くさい仕事をしないだろう。「外の世界をみてから戻っていらっしやい」と言っている(商品テスト業)。
- ・ 客は母親同伴のお嬢さんが多いので、接客にはソフトでセンスの良い女性がむいているが、若い人よりは35歳から40歳で子育てをした人の方が、客とのふれあいもできてよいと思う(衣衣装業)。

このように、新卒者ではないが、かといって主婦パートタイマーでもなく、ある程度社会経験のある中途採用正社員への需要が雇用者側に発生しつつあることも今後の女性の職場進出を考える上で見のがせない点、といえるだろう。

2

女性従業員の能力開発および管理職者への登用

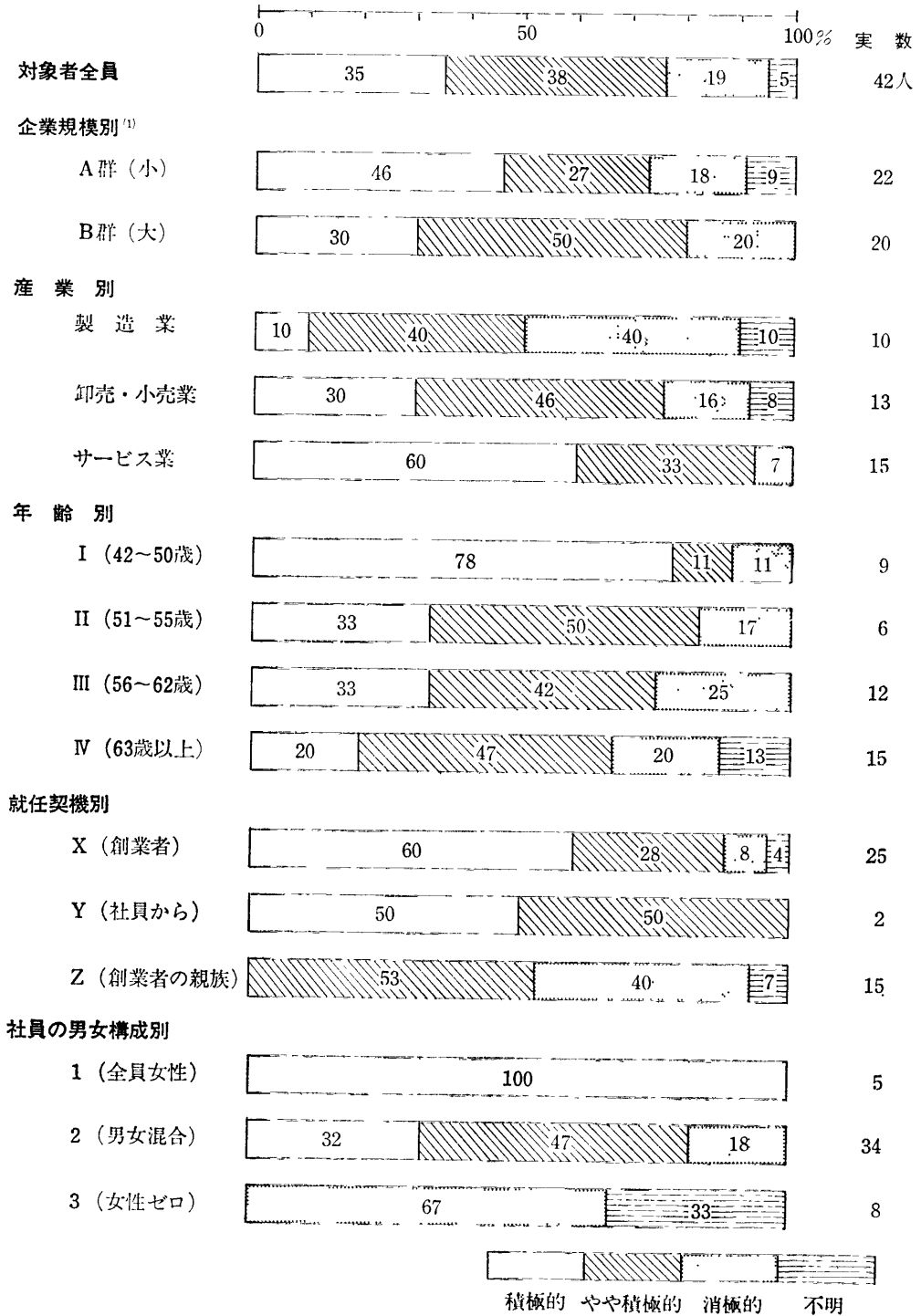
(1) 能力開発・育成に対する態度

女性雇用者の7割余、1,200万人が就業している中小企業において、女性の能力開発・育成に対

する経営者の意識、あるいは対応はどのようなものであろうか。残念ながら今回の面接調査質問項目の中には、直接この点に触れるものがなかった。しかし「女性従業員についての諸事項」の質問に対する回答内容からその点を出来るだけ探ってみた。図6-1は、企業規模、産業、年齢、就任契機、社員の男女構成別に、経営者の女性社員の能力開発・育成に対する態度をまとめたものである。まず産業別に見ると、サービス業が女性の能力開発・育成に非常に積極的であり、製造業では消極的である。また、卸売・小売業についても、「やや積極的」な部分を含めると8割弱が前向きな姿勢であることがうかがえる。これはオイル・ショック後の産業構造の変化の影響から、製造業は全般的に伸び悩み雇用増も相対的に鈍化し、とくに工場、その他の作業現場のパート化が進展したことの現われといえよう。今回の調査対象42社のうち製造業は10社であったが、そこでもパートタイマーとくに「中高年パート」は大きな役割を担っていた。経営者が、これらの中高年パートタイマーを雇用するのは、「いつでも解雇し得る」、「単純作業」の担い手としてであり、より高度な技能を備えさせるための教育・訓練の必要もないからであろう。これに対してサービス業、卸売・小売業を含む第三次産業は、産業構造の高度化による拡大の結果、女性の雇用を増加させている。さらにこの分野は後述の「具体的な進出分野」でも触れるように、女性の能力・資質が他に較べより多く生かせる分野である。したがって今後ともかなり積極的に、女性の能力開発・育成を行いつつ、新しい職域の開発・拡大が行われると期待される。

対象企業では、規模の小さい企業の方が大きいものよりやや積極的となっている。『女子労働者の雇用管理に関する調査』(1981, P. 19)では逆に、従業員300人未満の企業規模においても、規模の大きい方が小さいものより、女性の教育・訓練に積極的であるという結果がでている。この相違は、調査対象42社のうち、サービス業、卸売・小売業という女性を雇用する比率の高い業種で小規模企業が多かったこと(42社中18社、金融・保険・不動産を加えると22社)による影響と考えら

図6-1 女子社員の能力開発・育成に対する女性経営者の態度



(注)：(1)企業規模の分類(A・B群)は表3-2(P.18)に同じ。

表 6-1 教育訓練の内容 (労働省調査)

企業規模	教育訓練の内容	男女全く同じに実施	女子は男子と内容が違う	女子には実施しない
A群 (30~99人)		41.0%	33.0%	26.0%
B群 (100~299人)		39.2	45.7	15.1

出所：労働省『女子労働者の雇用管理に関する調査』(1981年)。

(注)：教育訓練の内容に男女差はあっても、女性に対して能力開発・育成が実施されていると見られる企業はB群で84.9%、A群で74.0%と規模の大きい方が比率が高い。今回の私たちの調査では逆の結果となっているが、対象企業全体で76%が何らかのかたちで教育・育成を行っており、対象企業42社全体の企業規模を考え合せるとこの労働省の結果とそれ程違わないのではないかとも思われる。

れる。また経営者の年齢別では、40歳代の若い経営者に積極的に女性を育てようとする傾向がはっきりうかがえる。この世代では、「女が外に出て働く」ことが抵抗なくあたりまえのこととして受けとられており、「女は家庭を守り」「男は外」で、という旧来の性役割の意識はほとんど感じられなかった。やはり年齢の高い、言いかえれば、伝統的な性役割の意識の中で教育を受けた世代の方が、この点に関しては保守的と思われる。

女性経営者の就任契機別にみた場合は、「創業者」(X型)が圧倒的に積極的であるのに対し、「創業者の親族」(Z型)では消極的となっている。限定されたサンプル数であり、即断はできないが、創業者はその経営姿勢においてより積極的であり、したがって人材の育成・活用に対しても当然積極的になることは予想されよう。

社員の男女構成別でみていくと、「女性社員」のみを抱える企業(5社)は全て女性の育成に積極的であった。商品検査業の7社(女性社員8名)、電話サービス業のキ社(同70名)、保険代理業ス社(同10名)など、創業時から女性の能力・資質を活用してゆくことを企業経営の目的の一つとしていることもあり、女性従業員の養成・能力開発には極めて積極的である。男女従業員で構成されている企業でも、「やや積極的」を含めれば8割弱が前向きの姿勢をとっているが、能力開発・育成の意味するところが男女同一であるか否かは今回の調査では明確にできなかった。しかし、この実施内容を「男女差」という観点から眺める

と、小規模企業の方が男女均等の機会がやや高く規模が大きくなる程男女差が生じている(表6-1を参照)。これは後(本章第4節)に触れるように、やはり企業規模が小さくなればなる程、男女が同一レベルで仕事を与えられ、女性も充分活躍の場がある可能性が高くなる、という仮説につながるのではあるまいか。

(2)管理職者への登用の意向

中小企業の女性経営者は、必ずしもすべてが女性を「管理職者」⁽³⁾へ登用することに積極的だとは言えないようである。今回の対象者42名の中で、女性管理職者をもつ企業は11社あった。

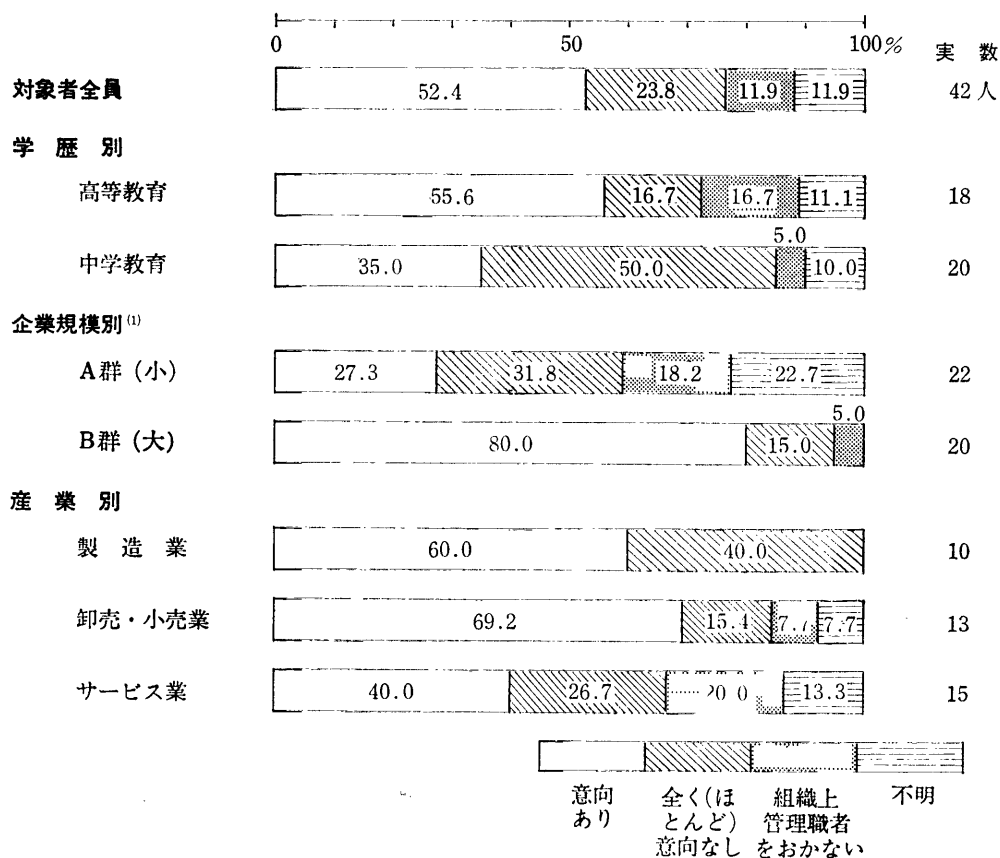
本節では、今後の方向を考えるために、女性経営者の女性登用の姿勢を検討したい。今後登用の意向があるかどうかを質問した結果、さまざまな条件付であったが登用の意向を明言した対象者、明言しないまでもその意向が言葉の端々から推察できた対象者22名におよび、ほぼ2人に1人の割合であった。

ところでこのような意向をもつ経営者はどのような属性をもつのであろうか。図6-2は、調査対象者の学歴別および調査対象企業の規模別・産業別に整理した「女性の登用意向」の分布を示したものである。

まず、学歴別にみると、高等教育終了者(あるいは中退者)により積極的な姿勢が見られるようである。中等教育終了者は、2人に1人の割合でそのような意向を全く(あるいはほとんど)持っ

(3) 厳密な定義をつけず、製造業における班長、サービス業における現場主任など、通常、「係長クラス」といわれる地位以上の人をすべて含めて考察した。

図6-2 女性管理者登用の意向



(注)：(1)企業規模の分類(A・B群)は表3-2(P.18)に同じ。

ていないと話している。たとえばある対象者は、「管理職者になれるような教養のある女性は得られないし、また得られたところで自分には使いこなせない」といい、「これからの女性は男性に負けただけの教養を身につけ、対等に話ができるようにならなければ」と話していた(卸売業67歳)。彼女は現在の都立高校の前身である女学校を卒業後、体操の先生になる希望をもっていたが、親に反対され、和・洋裁、お花、長唄などの習いごとをしたという経歴の持ち主である。経営者の学歴や教養に対するこだわりが、女性管理職者の登用

を逡巡させている一例といえようか。

企業規模別にみえていくと、B群(大)に圧倒的に登用意向者が多い。その比率は80%と、4社に3社の割合である。管理職者の存在そのものがある程度の規模を必要とするのは当然であるが、前述の労働省調査においては、規模100~299人の所では62%しか昇進の機会がないことを考えあわせると、やはり女性経営者の方が、男性経営者より女性の登用に積極的だとの感が強い。⁽⁴⁾

産業別では、卸売・小売業で最も登用意向者が多く、その比率は約70%である(製造業60%、サ

(4) 労働省調査(『女子労働者の雇用管理に関する調査』1981年)によれば、女性にも役職者への昇進の機会がある企業は、企業規模30~99人で50.5%、同100~299人で62.1%である。今回の対象企業のうち企業規模30~299人の企業は22社あり、そのうち登用意向のある企業は16社で7.22%であった。労働省の調査の対象となった中小企業経営者の多数が男性であると推察される点から考えると、女性経営者の方が若干女性の管理職者の登用に積極的であるといえるのかもしれない。

ービス業40%)⁽⁵⁾ サービス業での登用意向が低いのは、その6割(15社のうち9社)が30人以下の小規模企業であったことによるのであろう。事実、30人以上規模のサービス業は6社あったが、そのうち5社までか「登用意向あり」と話している。

以上、登用意向者の属性を明らかにしてきたが、ここで問題になるのは、「意向なし」とする対象者である。対象者のうち10人がこの意見の持ち主であったが、そのうち女性社員がいない、あるいは社員はパートタイマーのみという4人を除いて、その理由を列記すると以下の通りである。

- ・ すぐ辞めるので責任ある立場につかせられない。この仕事(畜産食料品の製造販売)は女性にむかない。やはり店長も男でなければ…(製造業, 規模B群)。
- ・ 男なら全生活を仕事にかけてくるが、女は育児の問題があるのでどうしても難しい(製造業, 規模A群)。
- ・ 一般に中小企業では女性の管理職者をおく程の部署はない。自社の社員は男性が圧倒的に多く、女性社員の仕事は、受付、電話交換、経理事務である(卸売業, 規模B群)。
- ・ 仕事の時間が不規則。長くいてもいつ辞めるか不安であるし、中小企業では教養のある人は得られず、自分でも使えない(卸売業, 規模A群)。
- ・ 女の子はあてにしていない。コロッとかわるし頼りない(サービス業, 規模A群)。
- ・ 編集は夜遅くなったりするので、今後女性社員を増やすことは考えていない。子育て、家庭管理も一つのハイレベルの仕事なので、子供ができたら子育てに専念すべきだ(サービス業, 規模B群)。

これらの問題点を整理すると次のように言える。まず、経営者が女性の役割として仕事より子育てを非常に重視している場合、あるいは経営者自身が女性社員に最初からほとんど期待していない場合には、女性社員には補助的業務しか与えず、まして昇進など考えられないといった、どちらかといえば経営者側に起因する問題がある。これに対し女性社員自身に起因する問題もある。たとえば、すぐ辞める、あるいは定着感・安定感・会社への忠誠心など、男性なら年齢とともに身につく資質が、長く勤めても女性には期待できない

ことである。さらに、仕事の内容に起因する問題がある。たとえば業務の特殊性(畜産加工など)、仕事時間の不規則性(編集関係など)が、女性を登用以前に仕事そのものから遠ざけている場合である。そして、人材そのものが得られないという問題がある。一般論としては、優秀な男性は大企業志向をもつため、優秀な女性にとっては中小企業の方が有利であるといえるかもしれない。しかし少なくとも経営者にとっては、なかなかそういう人とは出会えないというのが現状のようである。ある対象者は、「結婚してもずっと続けたいと思う人にめぐりあいたいと思うけれどもなかなかいけませんね」(商業美術デザイン業, 正社員6名)と、偶然のチャンスに期待しているようであった。これらの問題については、女性社員側の意識、職務の内容と労働基準法との関係、さらに中小企業における人材発掘の難しさなど、今後の課題として研究を重ね、問題解決の糸口を探る必要がある。

(3) 女性管理職者に求められる資質と条件

それでは、女性を管理職者に登用するとすればどのような資質・条件が満たされる必要があると女性経営者は考えているのだろうか。以下に登用意向者の見解をみよう。

① 継続性

ここでは、「勤続年数の長いこと」、「経験をつんでいること」、「実績があること」、「あきっぽくないこと」、「積み重ね」との表現を集約して継続性と名づけた。ある対象者(紳士服卸業)は、「能力しだいで残ってさえくれれば登用しますよ。小さい所では、いい人はその人のご主人やお姑さんを拝み倒してだって残ってもらおうと思っていますよ」と、継続して働いてくれる人を確保することの難しさを語っている。この要件についての指摘が最も多く、ニュアンスの差はあるものの22名中9名があげていた。

② 能力

能力と一言で言ってもいろいろな側面が考え

(5) 前掲の労働省調査(1981年)によると、産業別にみた「女子にも昇進の機会がある」とする企業の比率は、卸売・小売業64.9%、製造業54.8%、サービス業74.2%であり、産業計では54.9%となっている(1977年調査では47.7%)。

られるが、対象者の言葉で表現すると「仕事ができる」、「知力」、「能力(パワー)」が指摘されており、より広い抱括的な概念で話されている。この資質は男性においても基本的な要件であろうと思われ、比較的多くの経営者が指摘している(22名中7名)。

③意気込み

さまざまな表現で語られているが、つきつめれば「やる気」ということになるだろうか。具体例として、「男の子をあおるぐらいの意気込みがあれば、ヘタな男より確実でよい」(洋服地販売業)、「女でも実力・気力ともにすぐれていれば男もついてくる」(電気機械器具製造卸業)、「体力、知力、精神力、そして一つの仕事に打ち込むファイト」(ゴルフ用品販売業)、「仕事に積極的」などの言葉で6名が意気込みの必要性をといっている。男性に伍して働く、あるいは男性の上に立って働く場合に特に要求される資質のようである。

④専門性

専門性とは、知識・技術において何らかの分野に秀いでた力を持っているという意味である。具体例としては、「数字に強い—上級管理職者は最終的には数字(たとえば在庫と売掛管理)を見られること」(婦人服製造業)、「専門(資格)を持っている—その人に備わったものがなければいけない」、「仕事に精通し、まじめで文字と文章が大変上手である」(和装小物衣類卸業)、といった話がきかれた。何らかの意味で、プロとして通用する専門性を条件としてあげた人が4名あった。

⑤ゼネラリスト志向性

「目のきく、頭の良い、全面的に管理できる人」(貸衣裳業)、「グローバルな視点を持っている人」(電話サービス業)、「専門分野では男も顔負け位に優秀で、かつゼネラル・マネージャーとしては人間関係も上手にやれる人」(動物用医薬品輸入卸業)で、「使い上手になる才能が必要」(医薬品販売業)などの意見にみら

れるように、視野が広く、人をマネージできる才覚が要求されている(4名が指摘)。

⑥責任感

責任感を指摘した人は2名であるが、たとえば「現在はいないが、本当にまじめで責任感があり、一生懸命やる人なら登用する」というような脈絡の中で語られていたり、「責任感、意気込み、持続性、企業に定着して仕事を続けてゆく」ことを指摘しており、ニュアンスとしては、まじめで誠実で、無責任に辞めないといったものである。

⑦忠誠心

日本のサラリーマンの特徴としてしばしば指摘されることの一つとして、会社への忠誠心がある。今回の登用意向者の中では2名が忠誠心をあげている。1人の対象者は「会社の規則をキチンと守る。会社に忠実な人。能力よりこの二点を重視する」(毛皮製品製造販売業)と言い切っている。また、とくに登用の条件としてあげてはいないが、女性のみを大量に雇用している経営者の人は、その長年の経験から「女の人ってというのは自分に楽しい、面白い、やりがいのある仕事しかやってくれないんですから…。本当に縁の下の力持ちになる仕事はやっぱり男の人は了解してやってくれるんじゃない?……会社ロイヤリティーっていうのかな」と話している(電話サービス業)。会社への忠誠心は男性では自明のこととされているが、事の善し悪しは別として、経営者側から見てあえて指摘しておかなければならないほど女性には忠誠心が希薄なのかもしれない。

⑧独身であること

「経験第一。家庭のない人ならできるだろう」と登用条件に独身であることを指摘した対象者が1人いた。現在管理職者として遇されている女性に独身、あるいは結婚していても子供がいないという属性がみられたことから、この要件は経営者から重視されていることがわかる。これは女性経営者であるが故の指摘なのか、あ

表 6-2 女性管理職者に求められる資質と条件

資質・条件	産業・規模	産 業				企 業 規 模		計
		製造業	卸売・小売業	サービス業	その他	A群(小)	B群(大)	
① 継 続 性		1人	6人	2人	0人	3人	6人	9人
② 能 力		2	3	1	1	2	5	7
③ 意 気 込 み		2	3	1	0	0	6	6
④ 専 門 性		2	2	0	0	0	4	4
⑤ ゼネラリスト志向性		0	2	2	0	0	4	4
⑥ 責 任 感		0	2	0	0	1	1	2
⑦ 忠 誠 心		0	2	0	0	1	1	2
⑧ 独身であること		0	1	0	0	0	1	1
登 用 意 向 者 計		6	9	6	1	6	16	

(注)： 1人が複数の要件を指摘している場合もあるため、縦計は必ずしも横計と一致しない。

るいは経営者一般の態度なのか興味のもたれる点である。

以上8つの要件に集約したが、これらの中で最も多く指摘されたのが継続性である。一般に女性の勤続年数は年々長くなっている傾向はあるものの、⁽⁶⁾ 現場においては、まだまだ女性の継続性の確保が大きなネックとなって登用を阻害しているといえよう。

産業別、企業規模別にこれらの要件の分布を整理したのが表6-2である。女性管理職者登用の大きな要件は製造業では「能力」、「意気込み」、「専門性」であり、卸売・小売業では「継続性」、「能力」、「意気込み」、サービス業では「継続性」、「ゼネラリスト的視点」が要求されている。企業規模別にみると、A群においては「継続性」、「責任感」が、B群においては「継続性」、「意気込み」、「能力」が強調されている。小人数のうち、まず基本的な事項、すなわち継続してくれること、そしてまじめに働いてくれることが大切だが、規模が大きくなるにつれて、継続性に加えて意気込みや能力が必要となってくるといった構造が浮び

上がる。もちろん一つの要件が満たされれば登用するというのではなく、複数の要件とそのバランス（あるいは優先度）が各企業にとっては問題となることは当然であろう。ここでは要件の指摘にとどめた。

3

「女性が働くこと」についての意見

かつて支配的であった「男は仕事、女は家庭」という男女の固定的役割分業観は、近年の活発な女性の職場進出により大きくゆれている。現在では、少なくとも学校を卒業した後に女性が仕事につくことは、極めてあたり前のこととなっている。しかし、その後の結婚、出産、育児という女性のライフコースの変化に直面した時に、女性が家庭での役割と職業との間でディレンマに陥り、職業継続についての選択を迫られるのが現状であろう。

総理府の『婦人に関する世論調査』（1979）によると、女性自身の意識としては、「子供ができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつ方

(6) 労働省『婦人労働の実情』（1981年）によれば、女性の平均勤続年数は昭和50年には5.8年であったが、55年には6.3年に延びている(P.78)。また、中小企業庁『中小企業白書』（1981年）では、中小企業における女性の勤続期間の長期化の傾向が指摘されており、女性の10年以上長期勤続者は、昭和48年には13.3%であったものが54年には19.0%と5人に1人の割合を占めている (Pp. 290~291)。

表6-3 「女性が働くこと」に対する意識（総理府調査）

調査時点・サンプル	昭和54年10月	昭和47年10月
	N=8,103	N=16,645
女性が働くことに関する意見		
女性は職業をもたない方がよい	7%	8 [16] %
結婚するまでは職業をもつほうがよい	11	19 [26]
子どもができるまでは職業をもつほうがよい	11	12 [16]
子どもができてでもずっと職業を続けるほうがよい	20	12 [10]
子どもができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつほうがよい	39	39 [20]
わからない	12	10 [12]
計	100	100

出所：総理府『婦人に関する世論調査』（1979年）。

（注）：全国の20歳以上（昭和47年は18歳以上）の女性。昭和47年時点での〔 〕内の数字は男性（18歳以上）の数字である（N=2,413）。

がよい」という中断型が最も多く39%を占めている。これに対して「子供ができてでもずっと職業を続ける方がよい」という継続型は20%、「結婚あるいは子供ができるまで職業をもつのがよい」という中止型は22%である。しかもこの継続型の意見は、増加の傾向にある（表6-3を参照）。

今回の対象者には、当然ながら女性が職業を持つこと自体を否定する人は皆無であった。しかし、女性が職業をもって働き続けることについては、さまざまなニュアンスでその見解を披瀝している。たとえば、「商いは厭まない」、あるいは「理想を持ってやり続けること」と仕事につく心がまえを話す女性経営者もいる一方、そこに、家事・育児という問題が入ると、ややたじろぐという対象者もあった。一般論として、家事労働は従来に比べかなり電化や合理化・社会化が進んでおり、女性の職場進出にとり現在ではそれほど大きな阻害要因にはなっていないと考えられる。しかし育児については、たとえば保育所に預ける等の社会化方法もあるものの、それを是とする価値判断は必ずしも定着しているとは言えない。

そこで本節では、とくに「育児」をめぐる、女性労働者の受け入れ側である経営者自身がどのように考えているのかを考察してみたい。

（1）「育児」をめぐる

育児についての考え方はさまざまであるが、ここでは、女性の継続就業という観点から、経営者が育児についてどのように考えているかを、数人の調査対象者には再調査を行い、私たちの推察も交えてまとめた。

図6-3をご覧くださいことにしよう。意見として強弱はあるものの、どちらかといえば、「子供は手元で育てた方がよい（乳幼児のあいだは家庭内で、自分でするのが無理であるなら親やお手伝いさんなどをたのんで、育てた方がよい）」という経営者は3人に1人の割合であった。

一方、「四六時中手元で育てなくてもよい（保育所や託児所に頼んでもよい）」のではないかと、という意見は2人に1人の割合であった。女性経営者自身の育児経験内容にもやや後者の意見に沿ったものが多く、見解の分かれるところである。⁽⁷⁾

(7) 生命保険文化センターが全国の18歳から59歳の女性を対象に行った『生活意識についての調査』（昭和55年10月実施）によれば、「乳幼児の世話は主婦が自分の手で行わずに、保育所・託児所などに頼んでよい」という意見に「賛成」する人はわずか4%であり、「どちらかといえば賛成」の12%を合わせても16%にすぎない（どちらかといえば反対—30%、反対—49%、わからない—5%）。このような女性一般の意識と女性経営者の意識のギャップが、すでにみたように、女性経営者をして女性社員の定着率の低さを嘆かせる一因になっているのだろう。詳しくは、財団法人生命保険文化センター・野村総合研究所『女性の生活の現在と将来—第三期を中心として—』（1981）を参照。

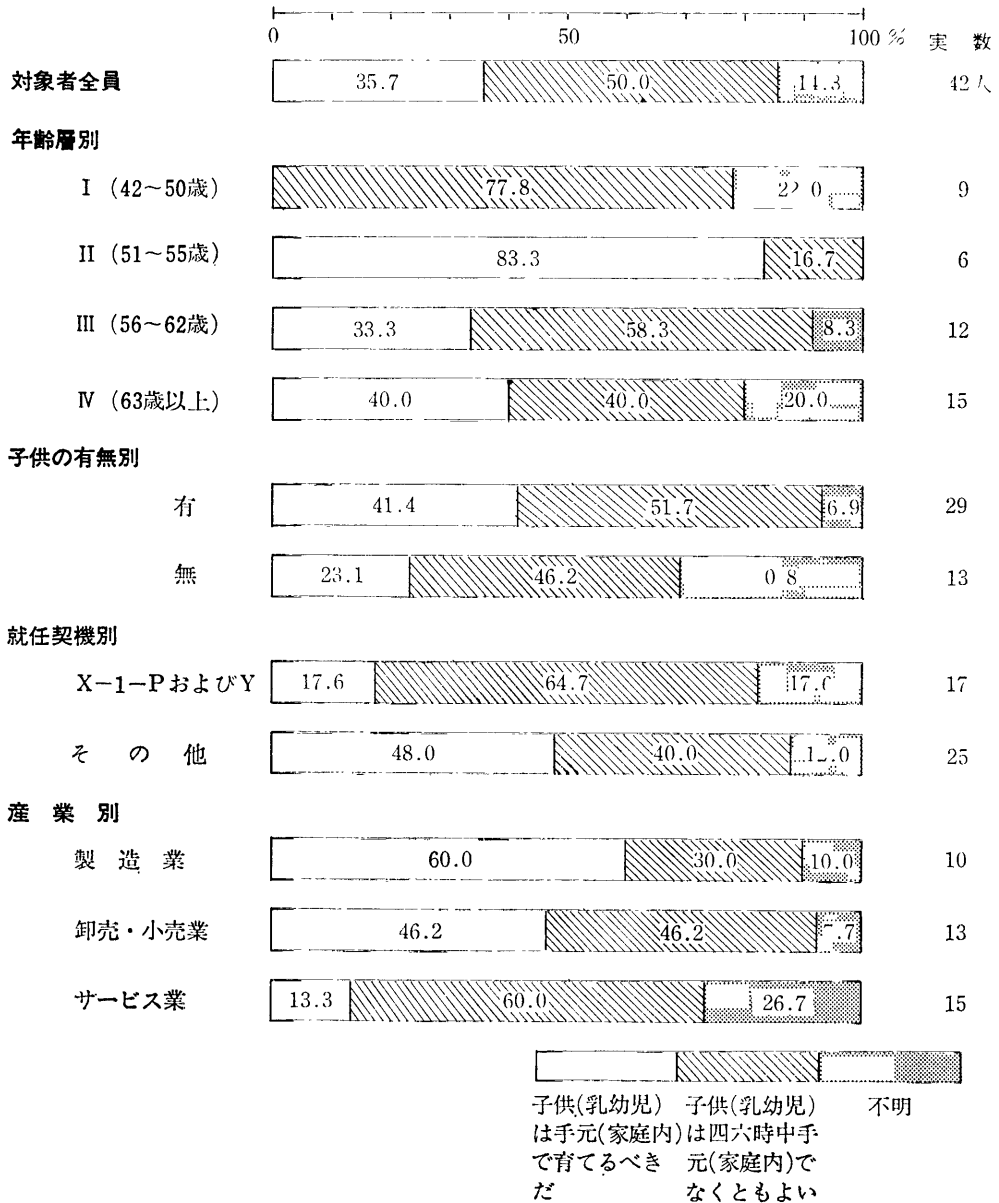


図6-3 育児についての考え方

(注)： 就任契機別でのX-1-Pは、「創業者」で創業時に当該業種に関して経験のあった女性経営者、Yは、「社員から昇進」した女性経営者を意味する。

育児観の内容については、対象者の具体的な見解を次項で述べるとして、ここでは参考までに、育児観が経営者の属性別にどのような傾向をもつかについてふれよう。年齢層別には、若い層、特に第Iグループ(42~50歳)の「女性が働くのは

当然」という価値観を持つ層に、家庭外育児賛成者が多くみられ注目される(9名中7名)。第IIグループ(51~55歳層)は対象者が6名であったがそのうち5名が家庭内育児を支持しており、第Iグループとは対照的な分布を示している。当該年

年齢層の特殊性（青春時代に終戦をむかえ男女の役割意識にゆれがみられる）が育児観に反映しているのかも知れない。子供の有無が育児観に大きな影響を与えるのではないかとの仮説も考えてみたが、結果は他の属性に比較してそれほど明確な差が認められなかった。また職業意識が若い時から確固かつ明確だと思われるX-1-Pタイプ（創業者—創業時当該業種での経験あり）およびYタイプ（社員から昇進）では、他のタイプに比べ家庭内育児賛成者は少なくなっている。

産業別にみた場合その目立った特徴は、サービス業に家庭内育児賛成者が少ないことである。サービス業の経営者の中には、その創業動機に女として男性社会の中でどれだけのことができるか試したいという強い自己実現欲求、女性の社会参加を促すという目的意識がみられたが、それがこの育児観にも反映していると思われる。

（2）女性経営者の「育児観」の雇用管理への反映

中小企業経営には、その経営者の個性が大きく反映される。ここでは先の育児観についての内容を記述するとともに、そのような考えが具体的に女性従業員の雇用管理方針に反映している例を指摘しておきたい。

まず、家庭内育児を重視している経営者の何人かは、子供にとって、母親との肌のふれ合いこそ最も大切だと話している。欲張って自分の生活のワクをはみだすと、その影響が子供に及び、あとで子供からしっぺがえしをくうし、結局元も子もなくなってしまう。せめて3歳までは家にいて「子供を肌で暖める」のがよく、もしそれが無理ならなんとか夫、両親、お手伝いさんなどに頼むべきである。仕事をするのであれば、家でできるもの、あるいは短時間の拘束で済むものをすべきで、保育園に預けてまで働くなど「何か悪いこと」のようだという意見である（A Bさん62歳、A Gさん56歳）。そして特別な仕事（たとえば医者や弁護士）ならともかく、いかげんな気持ちなら家庭ばかりでなく仕事にもマイナスになるし、子供の教育は小さい時が大切なので、経済的に困っていなければ子供が小さい間は家にいるべきだとしている（A Cさん66歳）。

子育て自体が本人の成長や成熟につながり後の仕事にも生かせるという意味から、子育てを重視し、そのためには一時期は家庭を守り、子供の成長を見守る方がよいという意見もあった。そのような意見から家庭を良く治め「上手にたばねている」主婦は、仕事もよくでき接客業にはうってつけであり、若い人より中高年パートタイマーをどンドン採用しているという対象者もあった（B Wさん54歳）。家庭内育児とは直接関連はないが、ある経営者は、家庭を持ち子供を育てた人の方が人間が円熟してくるし、また物事を多面的に見て柔軟な対処ができると次のように語っている。

「主人をたてて子供をたてて……。自分が生んだ子だったのがまるで親のいうことをきかないという痛いほどわかりますよ。それもわかんないでいると、入ってきた後輩はみんないうことをきくと思って。とんでもない。両方で歩みよらなくっちゃ」（C Bさん54歳）。

以上のように、子育てや家庭運営に強い意義を感じている女性経営者の中には、それを積極的に女性社員の雇用管理政策に反映している例もみられた。前述の若年女性正社員から中高年パートタイマーの積極的採用への転換も一つであるが、結婚退職制をとり、それ以後はパートタイマーに切りかえる例——この会社では男性社員には、一部会社負担で土地を購入させ定着をはかっている——もみられる。出産退職制をとり、子育て後にパートタイマーで優先再雇用するという例もある（書籍卸業）。ユニークな例としては、職場で男性と同条件で働く必要はなく、「せっかく女性に生まれたんだから……母であってなおかつ職業を持てる幸せもいいんじゃないか……」という考えから、主婦が働きやすいようにするため、フレックス・タイム制をかなり早い時期から導入しているというものもある（ガソリンスタンド経営のB Pさん62歳）。

ところで一般的に家庭外育児賛成者が育児を軽視しているわけではない。彼女らの真意は、個としての自立や経済的独立、あるいは社会参加や仕事に生きる価値をより強く評価し、それを長期的にまっとうするためには、育児は必ずしも手元でしなくてもいいのではないかという考え方であ

る。事実、保育という観点から託児所や保育所の集団保育の方が家庭内の個人保育より優れているという意見は全くきかれなかった。したがって以下で取り上げる意見は、育児論というよりも仕事継続論というべきかもしれない。

対象者の中で唯一の家庭外保育経験者である、婦人服製造業のA Jさん(50歳)は、学生時代から経済的自立を考え日本一のモデル生を目ざして精進した人である。子供は生後1年間全日制の育児施設に預け、そのために自分の給料をほとんど投入している。その時に一人の主婦から、「あなたはいいわね。産みっぱなしで」といわれ、^{はらわた}腸が煮えくりかえる思いがしたと強い感情をこめて話していた。そして、今でこそ共働きはめずらしくなくなっているが、それでも、週日は仕事一辺倒で、週末にはゴルフにあげくれる日本の男性の働き方は女性には不可能であり、そのような夫であればなお子供の養育は妻に過重にのしかかるので、質・量ともによい社会的施設が必要だと強調している。それでも、「昔に比べれば今は保育所も整備されてきているし、女が仕事をしやすい環境になってきている」とB Nさん(60歳)は話し、「子供を保育園に入れて働き続けている」女性を高く評価している。

最後に女性という事を意識的あるいは戦略的に認識している経営者の一群について述べよう。このグループは女性が仕事をすることを強く主張し、男性中心の実業界でいかに女性の進出をはかるかというのを経営上の一つの課題とみなしている。したがって、育児についても家庭外育児に肯定的である。弁理士のC Nさん(46歳)は、長年大きな事務所で男女差別をうけながら勤務した後独立したが、その動機は、「男の水準まで達したい、どこまで達せられるかやってみよう」という気持ちだったという。またC Kさん(45歳)は、会社設立の動機の一つを「女に何ができるか」を追求するためだと話している。そして、女性は潜在能力がありながら、これまでそれを開花させる機会があまりにも少なかったので、「少しでも持っている能力を出しきって生きる喜びを知ってもらえたらという実験をしている」と語り、死ぬ時には事業で燃焼しつくしたい、と自己実現と女性

の能力開発について熱をこめて話した。また、「女性の仕事に対する能力を高め仕事を通じての社会人としての人間形成を助けることが、小さくとも企業を持っている私たちの企業責任だと思っています」と調査後に手紙をしたためて下さったD Rさん(46歳)や、大企業を定年退職して事業を始め、次のように話していたC Jさん(59歳)が印象深い。「お金のある人はボランティアを、お金のほしい人は働きなさいという。ところが40すぎの人が働きたいと思ってもあまり働き口がないので、こういう仕事(編集企画、アクセサリーショップや喫茶店経営)でも10でも20でもあればたくさんの方が働けるんじゃないかしら……」。

以上のような考え方は、一部の女性経営者のものとしてもやはり女性の経営者だからこそと思え興味深い。彼女たちの経営上の特徴として共通することは、男性従業員を採用せず、女性のみによる企業経営を行っており、主として女性に向いている業種とされるサービス業に属することである。雇用管理面では、女性の生活時間に対応してパートタイマー形式をとる例が多いが、その仕事の質はかなり専門性を要求し、一つの戦力として位置づけている。

4 中小企業への女性の参入 —その将来展望—

(1) 中小企業の有望性

教育水準の向上やライフコースの変化などによって、女性の職場進出はここ数年増大しつづけている。『婦人労働の実情』(1981, Pp. 1—2)によれば、昭和55年の女子労働力人口(就業者数と完全失業者数の合計)は2,185万人にも達し、労働力人口のはぼ39%を占めている。また、この女性労働力の伸びは従来の未婚の若年層中心から中高年既婚者層へ移行している。

さて、この「労働力人口の39%」を占める女性は、一体どんな分野に就業し、活躍しているのだろうか。『中小企業白書』(1981, Pp. 287—288)をみると全有業者に占める女性の割合は、中小企

業で40.1%、大企業で30.2%となっており、女性の占める割合は中小企業の方が高い。また昭和49年以降の推移を見ても、中小企業の方が、大企業より高い伸び率を示している。ちなみに49年から54年までに、女性有業者は238万人増加しているが、そのうち86.3%を中小企業が吸収したと、この白書は報告している。

しかし、これ程多数の女性が就業し、活躍している「中小企業」が、これまで「女性の進出分野」、または「活躍を期待される分野」として取り上げられたことはほとんど無かった。ようやく、ここ1、2年、徐々にではあるが、この分野への女性の進出状況が紹介されはじめているのが現状である。ちなみに、前述の『中小企業白書』においても、昭和56年度版ではじめて「女性の職場進出と中小企業」の項目が設けられ、主として49年から54年にかけての状況が報告されている。またサンケイ新聞の婦人面での数回にわたる女子大生の就職問題の記事が『女子大生の就職手帖—全傾向・全対策』（1981）としてまとめられているが、ここにも、「有名企業だけが会社ではない」として、80年代の大卒の女性へのアドヴァイスとして、「中小の優良企業を狙いなさい。個性豊かな小さい会社も面白いですよ」と述べている。そして、これは「大企業では歯車のひとつ、それもアシスタント的な仕事が多くなるので、小さめの組織で、自分の能力、持味を存分に発揮しなさい」という意味も込められているとして、いくつかの大学での就職事例、及び中小優良企業の紹介なども行っている（P. 99）。

このように、中小企業に対する社会一般の認識・環境が少しずつ変化している中で、当該分野で既に成功者としての地位を築き、第一線で活躍し

ている女性経営者自身はこの問題に対してどの様に感じ、考えているのであろうか。今回の対象42社に行った「女性の進出分野としての中小企業の将来について」という質問に対する回答をみてみよう。回答の結果は表6-4のようであった。

「覚悟が必要」と述べた2名を除くと29名が、一応の条件さえ満足していれば有望な分野と感じ、ここでの女性の進出と活躍を期待している。

以下にそれぞれの回答に対する理由づけをみてみよう。

①中小企業を女性の職場とし「有望」とみなす理由

まず、女性を積極的に採用・活用していこうとする背景には、中小企業における恒常的な人材不足—優秀な大学卒の男性不足—がある。経営者としてのホンネの部分には、やはり大卒男性を採用したいという面が強いようにも思われるが、この人材確保が困難な現状の下では、大企業にも充分チャレンジ出来る能力とファイトを持った優秀な女性を採用し、彼女たちの能力を積極的に活用しようという気構えが感じられる。したがって、「有望」と言われる大きな理由のひとつは、「大企業は優秀な男性人材が揃っており、なんといっても組織・人間関係のあらゆる面について、男性中心の社会である。この中へ女性が割り込み、競争に勝ち抜いてゆくのは、たとえ優秀な女性でもかなりのハンディキャップとなる。また、大企業は組織体として機能しているので、いろいろな規則に縛られる。とくに家庭婦人にとっては不利な面が多い。これに比べ中小企業は、やる気さえあれば十分に女性の活躍する場があり、女性が進出し易い土壌がある」（製造業—アパレル関係、卸売・小売業）の声に代表される。

この他にいくつかの意見を拾ってみると、おおむね以下のごとくである。

- ・ 中小企業なら、やる気のある人にはポストが与えられ、自分の能力を最大限に発揮する場があります。……とてもやりがいのある場。能力のある女性は中小企業で能力を発揮すると良い（卸売・小売業62歳）。
- ・ 中小企業は大卒男性の採用難ということもあって、

表6-4 女性の進出分野としての中小企業の将来性

意 見	回答(計42人)
有望な分野だと思ふ	25人
業種によって有望と思ふ	2
本人に技能・技術があれば有望と思ふ	2
覚悟が必要(有望とも言えない)	2
不明(調査者が質問していない)	11

企業サイドとしても優秀な女性の進出を望み期待している。しっかりした専門と、絶えず切磋琢磨し未来を切り開こうとする心構えがあれば、この分野では成功の可能性が充分ある（製造業50歳，サービス業50歳，卸売・小売業73歳）。

- ・特に急成長している会社では人材不足は大きく、やる気さえあればいろいろな仕事を経験出来る。そのため個人としても十分に力がつき強くなれる。この力を生かし仕事を取ってゆくことも可能（サービス業54歳）。
- ・絶対に狙い目だと思う。中小企業で働いてこそ、真の社会参加の意味が感じられる。また、女性は苦境に強いというねばり強さを持っているので、それを生かせば、仕事の手ごたえも感じられるところ。自分が「ヤッター！」という実感が得られる（サービス業45歳）。

また、中小企業の将来性、有望性を、大企業との比較という視点から捉え、今後ますます女性の進出を期待する意見がきわめて大きかった。代表的な意見は次のようにまとめることができる。

- ・企業にいて、一番の楽しみはクリエイティブしてゆくこと。その意味でも中小企業の発足間もない会社などは、たとえ苦勞が伴っても創造の喜びがある。実に楽しい。また小さめの組織では、トップとの距離も近く、企業の重要な決定も身近に見られる。自分がトップの立場で悩むというように会社と自分とのかかわりも違う。この感覚、働く喜び（もちろん苦しみを含めて）は大企業では決して味わえない（サービス業50歳）。
- ・大企業はなんといっても組織が大きく、個人は歯車のひとつ。「個」としての厳しさを感じないまま生きていかれる。しかし、これからの社会を考えると「個人はひとりだ」という実感をひしひしと味わうところ、そういう場に女性も進出してほしい（サービス業48歳）。
- ・大企業の男性は、女性の資質を引き出す教育を受けていない。女の使い方も能力の生かし方もまだまだ。そこでは、能力のある女性も未開発のまま終わってしまうことが多い。中小企業では、女性が自分の能力を充分発揮できる方式をどんどん採り入れている。なんといっても、女は子どもを産み育てるだけの体力と健全な精神を持っているのだから、その能力を社会のカラの中に閉じ込めておくのはもったいない。上手に引き出しさえすれば、十分な力を持っているはず（保険業47歳）。

- ・中小企業は時間・規則とも大企業より融通性、自由度が高い。家庭的雰囲気もあって、特に家庭を持って働く婦人には働き易い職場（製造業57歳，卸売・小売業54歳）。
- ・福利・厚生面、また制度の面では確かに大企業には劣るが、きめの細かさ、心くばり、小回りのきく機動性、家族的暖かさなどの面でははるかに優れている。大企業は男性を中心とする優秀な人材が多く、女性には責任ある仕事が仲々回ってこない。そこで、女の方も「どうせ……」という気持ちで仕事をする悪循環もある。中小企業では男性と同じレベルで仕事の場が与えられ、やる気と力さえあれば充分自分のポジションを得るチャンスがある（卸売業73歳）。
- ・中小企業では持っている力を「さあ出さない」、 「もっと出さない」という感じ。思いきり自分を開花させる場としてすばらしい。大企業にも補助的の仕事、サブだけで終わるにはもったいない女性も多い。そういう人たちにどんどん出てきてもらいたい（サービス業45歳）。

以上を要約すると次のように表現されよう。すなわち、「中小企業には力量のある女性の特性、能力を生かせる場がある。加えて、小回りがきき、種々の面で融通性があり、男女の区別も少なく、仕事のやりがいがある」と。今後の女性の活躍の場として、安定性のある大企業も良いだろうが、大きな組織の歯車の一つとなるよりは、活躍できる可能性のある中小企業で自分の特性を充分に発揮するのも人生のひとつの選択、と言えるようである。

上のことと関連して、中小企業で経営者を目指す人たちに対して、「80年代は女の時代とか、翔んでる女とか言われているが、大企業で女性が指導者になるのはまだまだ道が遠い。自立を目指す女は中小企業で指導者になるのが近道」、「特に商売などを志す場合は、ギャングル性を楽しめるゆとりと、のきな楽天的性格でないとダメ」、「先見性。数字に強いこと。また、堅実はジリ貧と紙一重、積極は放漫と紙一重も心にとめて」といった助言も聞かれた。

②「業種によっては有望」とみる理由

中小企業全般が有望だと考えられてよいわけで

はない。女性は結婚、家事・育児など、人生にそれぞれのライフ・ステージがあり、そのライフ・ステージに合った業種を選び、女性の特性・資質に適した業種なら有望と回答している経営者がかなりいる。とくに育児をかかえた女性の場合などは、一日中を拘束されない融通性の高い業種でないといけない。また、女性のきめ細かさ、心くばり、サービス精神などを発揮・活用できる分野、たとえば接客部門・小売業などを含めた第三次産業などなら有望だという意見があった。ただ、卸売・小売業では、大手のデパート、スーパーなどが女性管理者の登用、能力を生かす諸制度（たとえば西武デパートのライセンス制度、ショップマスター制度）などを積極的に取り入れており、逆に中小企業では未だそこまでは行っていないとする声もあった。

③「本人の能力・技能次第」とみる理由

この意見はサービス業の中でも、「特許事務所」、「税務会計事務所」など資格を持つ経営者から出されている。彼女たちは自身に体化された技能を十分に発揮して今日の成功をおさめているので、仕事の場で女性が地位を築き男性と互角に勝負してゆくためには、誰にもひけをとらない技能こそ大切だと考えているからであろう。ただ専門性についてはかなりの調査対象者が、「しっかりした自分の専門、できれば自分の好きな分野プラス語学といった二つの専門があれば、どんな分野でも仕事につながるし、絶対に仕事にはぐれることはない」として、その有効性を強調している。この見解などは、今後の活躍が期待される若い女性に、とくに参考となるだろう。

④「覚悟が必要」とする理由

この意見は、「中小企業はなんといっても、景気の波を一番最初にかぶるところ。浮き沈みが大きく、会社が潰れることも覚悟しないとダメ」、また、「個人経営、オーナー経営者が多いため、経営者個人の考え方に左右されがち。この辺についても理解と覚悟を持って」といったものに代表される。確かに中小企業は景気変動のしわ寄せを一番早く、また強く受ける場所である。就職

にあたっては、企業自体の体質はもとよりその産業分野の将来性など多角的に検討する必要はあるが、前述のようにしっかりした専門性、心構えさえあれば、経験の積み重ねはプラス要因となって、将来の展望は必ず開けるものと思われる。この覚悟が必要とする意見は、主として製造業から出されている。またひとつの意見として、「現代ではさまざまな要求から、種々雑多な仕事が生まれてくるが、社会的に意味のない仕事は必ず減びる」とする声があり、自分が参入すべき分野を選択するにあたっては、この辺に対する洞察力、先見性も必要であることが示唆されていた。

(2) 期待される進出分野

さて、女性の活躍が期待される将来有望な「中小企業」の中で、具体的にはどのような分野・業種が「有望」視されているのであろうか。この質問についての回答を整理すると、大きく次の三つに要約できる。

- ① 女性の感性、母性本能、心遣い、あるいは消費者としての生活経験、能力を発揮できる分野。主として第三次産業（22名）。
- ② 分野・業種、また一般に言われる女の性役割などにはとらわれることはない。あくまで本人の能力・適性次第。どんな分野でも進出・活躍可能（5名）。
- ③ 中小企業の中でというよりもこれを側面からサポートできる分野の指導的ポジションに。たとえば、中小企業金融公庫、および民間・金融機関などで（1名）。

①は、いわゆる伝統的な女性の性役割を強調し、それを生かす分野となっている。確かに、社会は男性と女性の二つの性で構成されており、男性は男性、女性は女性としての役割分担もあるであろう。しかし、今後女性が社会の中で仕事を持って生きてゆく場合、この伝統的な女性の特性—細かい心くばり、母性愛、サービス精神などを強調しそれのみに頼るのは、好ましい男女協調という観点からもあまりにも旧弊すぎるのではあるまいか。今後の社会を予想する場合、上述の結果では5名と少数派ではあるが、「分野・業種にとられない。本人の能力・資質次第」とする見解が

徐々に力を得、いずれ主流派となるかどうか興味ある問題である。

今回の回答結果は、いわゆる「伝統的な女性の役割」を生かす分野・業種に女性の今後の活躍が期待されることを示唆するかに思われる。しかし、ここで充分考慮されるべき諸点として、すなわち、何故にこのような結果が得られたかの「理由」として次の事項を掲げておく必要がある。まず第1に、ビジネスの世界は、ごく最近までというより現在でさえ、保守的な男性社会であるということである。この中で、マイノリティである女性が生き抜くためには、まず自分自身の持っているもっとも有効なセールスポイント（男性にはない部分）を強調し、その中で自らの基盤を着実に築きあげてゆくのが最初のステップであろうということである。その意味ではとくに、戦後の激動期を男性に伍して生き抜いて来たこれらのパイオニアとも言うべき女性経営者にとって、生まれながらにそなわっている武器を充分に使いこなし、更に開発してゆくことが、地位を

固めてゆくための必要条件であったと考えられる。第2には、今回の調査対象者42名の年齢構成が問題となろう。すなわち、82歳を最高として56歳以上の戦前の教育をうけて育った対象者が27名と、ほぼ全体の三分の二を占め、いわゆる戦後民主主義の学校教育をうけた40歳から50歳の人、わずか9名にすぎないという点である。そして第3に、これら42名の経営者の活躍分野がサービス業15名、卸売・小売業13名という業種の偏りも考慮に入れる必要がある。これらの分野では、まさに女性の感覚、デリカシー、きめ細かさ、サービス精神が強力な武器となる。またこの分野でこれまで取扱われた財やサービスには、男性の視点で物を計り企画されたため、消費者である女性には不便を感じさせるものが多い。「女の感覚」に依る新しい視点、開発を望む女性の声が強くなるのは当然であろう。当該分野では今後ますます女性の活躍が期待される。女性固有の特性と生活者・消費者としての実生活での経験、加えて、幅広い視野に立っての洞察力・先見性を備えれば、新

表6-5 女性のこれからの進出分野

(複数回答)

分野・産業	職 種	製品開発 アドバイザ	消 費 マ ー ケ ー テ ィ ン グ	情 報 サ ー ビ ス	P R ・ 広 告 ・ デ ザ イ ン	コ ピ ー ラ イ タ ー な ど	旅 行 業	興 信 所 ・ リ サ ー チ	セ ン サ ー	接 客 関 係 販 売	デ パ ー ト ・ ホ テ ル	ア パ レ ル 関 係	イ ン テ リ ア 関 係	教 育 関 係	ボ ラ ン テ ィ ア	(1)職 (3)種 の 分 野 な ら ど の	職 種 ・ 分 野 に と ら わ れ な い	特 殊 ・ 技 士 能 業	そ の 他
(1) サービス業		○	○	○	○	○	○	○	○	○				◎	○			◎	
(2) 卸売・小売業（流通分野）		○	○							○		◎	○						
(3) (1)~(2)に加え気働き出来る分野、 女の感性を生かせる分野																○			
(4) 不動産・金融・保険業			○																
(5) 分野・業界にとらわれない。本人 の能力次第でいずれも可能																		◎	
(6) 中小企業でない分野																			◎

(注)：()内は回答者数を表し、○印は1~3人、◎印は6~7を意味する。(1)~(6)の分野・業界にまたがる職種については、タテの域のラインをはずし共通としてとりあつかってある。

しい女性の役割としてこれらの資質がビジネスの社会に有効かつ有利に展開されるのではないであろうか。

いずれにしても女性がこの男性社会の中で着実に一歩一歩その地位を獲得してゆくことが、②に述べられている「女であることを、とくに意識しない」分野で活躍することにつながるであろう。個人の持つ資質と才能に合わせて、現在では予想のつかない新しい分野で女性が活躍し、成功することも不可能ではなくなるであろう。比較的若い年齢層の女性経営者が主流となる5年、10年後の社会を展望し、この可能性を探ることは将来の一つの研究課題ともいえる。では、これらの女性の進出分野として具体的にどんなものが考えられるのだろうか。42名の調査対象者があげたものを表6-5にまとめてみた。

表から明らかなごとく、具体的な職種として最も多いのは(1)消費者関連マーケティング、(2)接客関係(販売、デパート、ホテルなど)、(3)上記(1)、(2)を含む流通関係職種全般である。この3項目の合計は19名と、他に比較して目立って多数を占めている。これらの職種、分野が女性に有望とみられる理由は前述の①にもあるとおり、「女性のデリカシー、感性、細やかな心遣い」が求められ、かつ、「女性の消費者、生活者としての感覚・経験」とが生かせることである。生活関連商品の最大の消費者は女性であるにも拘らず、それらはこれまで男性の感覚と経験によって考案、商品化されてきた面が強い。社会は男性のみでなく、女性・子供・老人・身障者などさまざまな人間で構成されているのだから、この社会の現場で欠けているものを、女性の目と感性で拾いあげ、生かすことは、これからの好ましい社会を築く上で大切であり、有益なことと思われる。

この他、特殊技能を生かす職種、たとえば弁理士、税理士などを掲げた人が4名あった。この特殊技能を要求される職種では、男女の区別がなく、また、独立性を持って自身の個性を発揮できることが推薦の理由となっている。とくにこの分野は女性に有利で、国家試験も男性の合格率より女性のそれが高い。たとえば結婚後家庭に入った女性が、一時子育てなどで勤務が困難となった場

合にも、細々と仕事をつないでおくことができる。そして中年以降、本格的に取り組める時期が来たとき、再出発することも充分可能であり、成功もできうらという理由があげられている。

今回の調査対象者の中には、学校経営者など直接教育にたずさわる経営者は入っていないが、女性の進出分野として「教育関係」をあげた対象者(4名)も見落せない。「日々の生活の中で、子育ての大部分は女性が担当しているものであり、子供に限らず成人であっても相手の個性、資質、適性を導き出すのに、女性の経験・感覚は生かせるのではないか」とする見解である。学校教育にとらわれない、広い意味での教育分野での女性の活躍を、これから労働市場に参入してくる若い女性に期待し望んでいる。今後期待される新しい職種としては、情報サービス分野もその一つであろう。これからますます多様化する情報化社会の中で、すでにくり返し述べられている女性の感性—男性が気付かず切り落としている部分—で拾いあげ、心のサービスをも含めた情報サービスは80年代以後の新しい女性の活躍の場となる可能性も高い。

「分野にこだわらない」という意見は先の②でふれたが、これは「職種、活動分野といったものは人間個々人の適性次第」、 「職業はその人の天性の問題。適性があれば、どんな分野でも進出、活躍可能」、 「したがって、男だから、女だからという区別も全くないはず」で、「どんな分野でも、自分の能力さえ引き出せば、また経営者が個人の未開発の能力を引き出しさえすれば、可能性のある分野になる」というコメントであった。これらの意見は5名から出されているが、年齢構成は70歳を最高に63、62、58歳、最年少が46歳と比較的高齢者の創業者、あるいはたたき上げ型の経営者に多く見られ、興味深い。この意見が今後どう変化してゆくか、注目したいところである。

最後に、今後の有望な進出分野としてあげられたわけではないが、将来中小企業で女性が仕事をしやすくするための条件整備の一つとして、次の点が1名の対象者によって指摘されたことを記録しておきたい。すなわち、各種金融機関の責任ある地位にどんどん女性が進出し、とくに取引相手

としての「社会的信用」を確立していない女性経営者を側面から支える体制が作られることである。この指摘は、少数派である女性の社会進出一般を論ずる場合にも示唆に富むものである。女性があらゆる分野に進出し、女性のネットワークを張りめぐらし、互に協力したり援助しあいながら、真の男女平等が実現されている社会を作ってゆこうとする考え方がここにみられるからである。

(3) 働く女性への「アドバイス」

ここでは、これから中小企業へ参入しようとする、あるいはすでに参入している女性への働く上でのアドバイスを参考までに記そう。働く女性一般に対する女性経営者のアドバイスの主なものは、まず、絶えず勉強せよということである。そして軽率に辞めないこと、継続することである。また思考方法では、切り換えができるような訓練をつむことで、これは人間関係を維持する上でも、家庭生活との両立をはかる上でも有効であるという理由からである。管理職者、あるいは経営者に対する主なアドバイスは、専門のみならず幅広い知識を身につけること、先見力、機を見るに敏なる能力を培うことである。

以上が主なアドバイスであるが、その他、さまざまな指摘がなされており、以下に具体例として付記しておこう。

① 働く女性一般に対して

- ・ 大学受験の時に、将来の生き方を予測すべきだ（小売業97歳）。
- ・ 若い女性へ……自分が好きで得意な分野（たとえば数学でも心理学でも）と必ずもう一つ別の分野（たとえば語学）の二面を勉強すること。数学はマイコンや経理につながるという風にどんな分野でも仕事につながる。二面的に勉強しておけば、女の人は絶対仕事がやっつけられる。そして仕事は自分の好きな事を原点に選ぶ。たとえば掃除が好きなら、日本中の掃除のやり方を調べて——中国では、アラビアでは掃除道具をどうしているか、いかに売りこむか——という具合に仕事は開けてきて商売に結びつく（保険業46歳）。
- ・ 1985年までは企業も減量経営で大変な時なので、若い女性も軽率に辞めないこと。蓄積をはかること。結婚しないうちが本当に働けるのであるから、大学を出てせめて6年はプロとして通じるように何かをしておくこと（サービス業54歳）。
- ・ 理想を持つこと。やり続けること（製造業66歳）。
- ・ 仕事に生きる人は理屈ときれいごとだけを言ってもダメ。着眼と努力と熱意がなければ…。着眼を常に鋭くしておくためにはたゆまず勉強すること（製造業65歳）。
- ・ 高い教育をうければうけるほど頭で考え行動を忘れる傾向がある。実践こそ大切（卸売業50歳）。
- ・ 職場全体の中で、自分の現在おかれている位置をしっかり認識・確認した上で、公私共に両立させる才覚が必要。バランスのとれた人間（小売業67歳）。
- ・ 社会参加意欲のある主婦はまず外に出ること。週3日責任ある仕事をして、残る4日は主婦業を全うすること（サービス業49歳）。
- ・ 女性は仕事に感情（私情）が入りがち。スカッとさわやかにこなせる人がふえるとよい（製造業56歳）。
- ・ 家庭においても職場においても団体行動をして、何があっても最後にはカラカラと笑って別れる空気を女性がつくらないとダメ。今日の悩みを明日まで持ちこしてはいけない（サービス業70歳）。
- ・ 思考方法は男性の方が効率的である。切り換え、切り捨てができる。女性はそのような訓練がされていない（サービス業46歳）。
- ・ 男とか女とかいう前に、社会で通用する人間になってほしい。仕事の結果は、その人が社会にどの位必要とされるかという尺度で正直に現われる（サービス業47歳）。
- ・ 女の甘えは困る。なんといっても男性社会で生きるのだから。男に許されないことを女は平気です。（卸売業50歳）。

② 管理職・経営者に対して

- ・ たゆまぬ努力と勉強（自分の専門の領域プラス一般知識）が必要。また、時代を感知・先取りする努力と感覚を培うこと（製造業50歳、製造業68歳）。
- ・ 確固たる自分自身の技術を持つこと（卸売業50歳）。
- ・ 感情と勘定を混同しないこと（同上）。
- ・ 女性がある地位についたら、そこで「女ならではの」実績をあげてほしい。女は体力・忍耐力・精神力ともに男にまさるともいえる。それが積み重なって女が認められるのである（小売業54歳）。
- ・ いつの時代にも働き者と怠け者、アイディアマンと

そうでない人があり、一人ひとりの心がけ次第（不動産業59歳）。

- 身をもって制すというか、自分が動かなければ人はついてこない。自分の心に思いやりがなければ人は働かない（サービス業63歳，サービス業82歳），
- 日本はまだまだ男尊女卑の風潮が残っている。世の中は概して男性が動かしている。しかし，プライドばかり高い男の弱点(?)を逆手にとれば，女も充分男を上手に使いこなせる（卸売業58歳）。
- 機を見るに敏であること（製造業65歳）。
- 事業が大きくなると税務もきびしく，世間の風当たりも強くなるが，この時耐える能力を女性はもっと養わなければならない（不動産業59歳）。
- 自分でやってみようという積極性と少々のずうずうしさ，それに決断力が必要（サービス業73歳）。
- 人に迷惑をかけないこと。経営者になったらこれが根本（卸売業72歳）。

*

*

*

7

まとめ—将来の研究のための 若干の作業仮説の構築にむけて—

1. まとめ—作業仮説の構築にむけて—	104
(1) 女性経営者の分類	104
(2) 女性経営者の成長歴	104
(3) 創業の動機および経営志向	105
(4) 経営における「理論・知識」の重視	105
(5) 中小企業における女性経営者の進出分野	105
(6) 経営のパートナーおよび後継者	106
(7) 中小企業における従業員	106
2. おわりに	107

本報告の最後の章である本章では、前章までの分析の諸結果を、今後の研究のための「作業仮説」の構築に結びつけていく方向で、いくつかの項目に分けて整理・再検討していこう。

以下、今回の研究での限られた対象者(42名)から得られた資料にもとづき、中小企業における女性経営者の、分類・成長歴・創業の動機および経営志向・理論と知識の重視・これからの進出分野・経営のパートナーおよび後継者、そして中小企業における従業員、の諸項目にわたってみていく。

1

まとめ—作業仮説の構築にむけて—

(1) 女性経営者の分類

本研究においては、慣習的な「経営者型三分類」(創業者型・社員からの昇進型・親族からの引継型)をまず設定し、さらにその下にそれぞれ下位分類を設けている。男性と異なり、女性が職業をもったり実業界に進出することが当然視されていない時代に育った調査対象者が多かったため、就任に至る契機や過程をおさえることが経営者の特性を知る上で有効と判断したからである。その結果、対象者42名には、戦争一敗戦一戦後民主主義(参政権・教育の機会均等などを含む女性解放の機運)という時代的背景の影響が非常に大きいことが明らかとなった。とくに直接職業に繋がる教育を受けていなかった56歳以上の者にとっては、創業時の業種と関連ある業種での就業経験の有無という軸が、二代目にとっては家業意識という軸が有効と思われた。

しかし、戦後のドサクサをのりこえて頑張った人びとの体験は、人間的価値のある歴史的記録としての意味が大きい。将来の展望を行う上では年代の低いグループに焦点を絞って今後は研究を進めるべきであり、その下位分類の設定のためには新たな軸の設定が求められよう。教育、就業動機などがそれに当るのかも知れない。いずれにしても、研究対象により適切な軸の設定が重要な課題となる。

このように、女性経営者の分類を押しすすめる、それは、男性経営者の分類とどう一致し、どうずれるのであろうか。これは興味ある問題である。

(2) 女性経営者の成長歴

① 外国文献に現われる三つの仮説

女性経営者の成長歴との関連では、外国文献に現われる「三つの仮説」を利用した。すなわち、実業界で成功している女性は①長子である、②父親が伝統的女性役割観から自由であり、むしろそれに関する非伝統的価値観をもっている、③「リスク」という概念を積極的に把えるように育てられている、という仮説である。前者二つは、今回の対象経営者には必ずしも当てはまらなかった。リスクに関しては明確な判断が可能なほど情報が集まらなかった。今後もこれらの仮説の検証のために情報を収集しなければならない。

② 職業体験および結婚歴

若い世代(第Ⅰおよび第Ⅱグループ)の経営者の中には、20歳代から経営者となることを目指して体験を積んで来た例がある。これに対して年齢のより高い世代(第Ⅲおよび第Ⅳグループ)においては、創業者・非創業者を問わず家庭の主婦となった後、夫、父、義父、義兄などの死亡に伴って、家族の生活を支えるため、あるいは家業を維持するために、成り行きから十分な経験をもたず経営者となった者が多く見られる。しかも、今回の調査対象者についていえば、敗戦という日本の時代的背景からくる成り行きにも、大きく左右されていた。男性経営者の場合にも、父(義父)や兄(義兄)の死亡により、職場を変えて中小企業の経営に携わるに至る者もあるが、男性におけるそのような事例と女性のそれとは、どのように異なるのであろうか。今後の検討に値しよう。

将来の女性経営者において、上記のような「成り行き」型が消滅することはないとしても、その占める比率は減少するのかどうかは興味ある問題である。さらに、「成り行き」型であっても、20歳代に職業経験をもった女性が経営者となる可能性は強い故に、いわゆる成り行き型経営者の成長

過程には、私たちの対象者とは異なる趣きが含まれるに至るかもしれない。このことは10年間にわたるような長期展望に立つ研究によって検証されねばならない。

今回の対象者の中には、「経営者に男女なし」、つまり「結婚や出産とは独立のものである」という者と、「女性の経営者は結婚し子供を育てるという体験を経てはじめて円熟する」という者があった。単身の経営者と有配偶の経営者、さらに子供を持つ経営者の成長のパターンは何らかの形で異なりうるのか、それとも、そのような要因よりも別の資質や能力や運が経営者としての成長の経過や内容を決定するのかという問題は今後の検討課題である。

(3) 創業の動機および経営志向

経営者としてのセルフ・イメージに男女差がありそうであり、それが開業の動機や経営志向に相違をもたらす。女性経営者は社会的成功や金銭上の成功よりも、むしろ、理想の実現や自己実現に高い価値をおく傾向があるようである。これが企業規模の単なる拡大よりも適正規模のもとで利益率のよい企業経営を志向させることになる。新分野の小規模サービス業においては、この傾向が一段と強化され、採算がとれさえすればよしとする場合が少なくない。将来、新しいタイプの女性経営者の中に、このような着実な経営を志向するタイプとは異った経営者がより多く現われるのかどうかは、日本社会の変動のありようとも絡めて興味ある問題である。

(4) 経営における「理論・知識」の重視

女性経営者は男性経営者に比して理論や知識を重視しているようである。前者は後者ほど営業活動を重視せず、また得意ともしていない。理論・知識の重視は弱い営業力を良質の製品を作ったり、より適切な品揃えでカバーしようとする姿勢の現われなのであろうか。あるいは、男性経営者との競争には彼ら以上の勉強が必要なのであろうか。その他に男性と伍して企業経営を行うためにとくに女性が努力しなければならないものがあるのだろうか。これらの点も将来の研究で明らかに

すべきであろう。

(5) 中小企業における女性経営者の進出分野

① 進出の比較的容易な分野・困難な分野

創業女性経営者が成功している事例は製造業、卸売・小売業とも生活関連業種・余暇関連業種に多い。経営者の能力次第で企業規模も中小企業のそれを上回るか、あるいはその上限に近いところまで拡大可能である。サービス業では伝統的対個人サービス業よりも、近時増大している対事業所サービス、とりわけ情報関連業種への進出が目立つ。情報産業は将来個人からの需要増も期待され、またスケール・メリットもそれ程利かず、小規模企業の存立の余地がある業種である。

これらに対して創業女性経営者のみられない分野に生産関連業種がある。Z型(二代目)経営者はいるものの、上記の諸分野でみられるような生き生きとして自信に溢れた経営者像は浮かんでこない。しかし忠誠心をもつ子飼いの男性社員を擁して業界の中堅優良企業の地位は守っている。

不動産業で高度成長期に高収益をあげて成功した創業女性経営者はいるが、財を成して撤収する傾向がある。伝統的タイプの金融・保険・運輸業に創業女性経営者の例はみられなかったが、将来きめ細かなサービスを取り込むならば、進出の可能性はとざされてはいないのではなからうか。

② 成功の背後にある諸要因

第1にあげられる要因は、まず取扱い製(商)品に対する男性経営者のそれに優るとも劣らぬ十分な知識ということである。消費者として、あるいは主婦としての経験もこれに含まれよう。したがって高等教育の場で女性が伝統的に「女性の分野」とされていた枠を超えて専攻分野を拡大してゆくならば、企業経営の場でも女性の進出分野が拡大する可能性があるのではなからうか。第2には、雇客が女性であること。第3として、きめ細かな対人応接が重要であること。そして第4に、新分野で収益性が見通しが明確でなく、男性の進出が女性のそれに先立っていないことをである。

以上の要件のうち第1の「十分な製(商)品知識」はいずれの場合も必要であり、第2から第4の要

因すべて、あるいはそのいくつかが経営者としての資質をもつ女性によって組合わされるとき、創業者としての女性経営者の成功が実現すると考えられる。男性経営者や管理職者が女性経営者をどう評価しているのかをも視野に入れながら、女性経営者の進出分野の拡大の条件を探ることが今後必要であろう。

③ 進出分野の拡大

上記①で教育を通じての女性の進出分野拡大の可能性を記したが、同時に女性自身をも含む社会全体の女性イメージ、とくに取引相手として「女性を信用しない」現在の風潮が今後変化し、対等なパートナーとして女性を位置づける土壌が作り出されるか否かについて考えていかねばならない。そのためには何が基本的な要件であろうか。女性の実業界への一層の進出を促進することが、今後の自企業の発展に有利な場合もありうるということが、日本人一般の意識として定着するには、男性の側からも女性の側からも何らかの勇氣ある実験的実践を試みる人びとが次々と現われるのを待たねばならぬのかも知れない。このような点については息の長い研究が必要と思われる。

④ 本人の能力・資質の重視

本研究の対象者の中には、少数ながら分野・業種に関係なく、本人の能力、資質次第で、女性の進出は常に可能であるという意見も見られたが、この点が、経済の高度成長時代を過ぎたこれからの日本において、どの程度妥当性をもつかについても検討を要しよう。さらにこの際、男性の非伝統的分野（たとえば美容師や婦人服デザイナー）への進出が今後の女性の実業界への一層の進出にどのような影響をもたらすかについても検討すべきであろう。

(6) 経営のパートナーおよび後継者

① パートナー

一定規模を超えて技術系経営者が企業を成長させようとする場合、男女共に自ら不得意とする分野を任せうるパートナーを求めることが多い。男性が同性の非親族にも協力を求めるのに対し、女

性は夫あるいは実兄や実弟と身近な親族にこの役割を担うことを期待する傾向がある。

経営者の性別によってパートナーの条件に相違があるのであろうか。あるいは経営能力を備えた女性の絶対数が増加すれば、女性経営者が同性の非親族を選ぶことが可能になるのであろうか。

② 女性経営者が後継者として望むのはなぜ娘ではないのか

女性経営者が後継者として望むのは技術系を除いて、通常、息子あるいは娘の夫である。なぜ娘ではないのであろうか。経営者自身の性別と性別をも含む後継者の条件、さらにそれらの条件を求める理由を把握する必要がある。

(7) 中小企業における従業員

① 人材不足

中小企業は若年大卒男性労働力不足を経験している。女性経営者もこの点を強調しているが、それは中小企業としての一般的な悩みなのか、あるいはそれに加えて、経営者が女性であることがこのタイプの労働力不足を一層深刻なものとするのであろうか。女性経営者の下で働く男性の女性経営者に対する評価を探る必要がありそうである。

② 人事管理

56歳以上（第ⅢおよびⅣグループ）の対象女性経営者の多くは「母親的」人事管理を、56歳以下の年齢グループでは「仲間的」人事管理をする傾向がみられる。それらが従業員のモラル、能力発揮・定着率などにどのような影響を与えるのであろうか。また、女性経営の人事管理を男性経営者の「父親的」人事管理の効果と比較してみる必要があるであろう。

③ 女性従業員の位置づけと評価

(a) 非専門職の女性従業員の位置づけと評価

56歳以上の今回の面接対象者27名の多くは、女性従業員を男性従業員と同質の従業員とは位置づけていない。その結果、人事管理において、

- ・ 女性の配置分野の限定、
- ・ 定着率の悪さを嘆きながらも結婚・出産退

職の当然視、

・ 再就職はパートタイマーで、という方針が採られている。一方、独身者・離婚者・未亡人で彼女らの所得が一家の生計を支えるためにぜひとも必要だと認められた従業員は別格として遇している。これらの雇用管理方針は男性経営者の下でも採られるものと考えられるが、若年女性経営者には違った考え方がみられるところから、年齢層の異なる男性経営者の女性従業員の位置づけや評価を探り出すべきであろう。

第6章では女性経営者が、女性従業員が結婚後も継続的に正社員として働きえない原因を育児にあると分析したが、特別視されるグループ（未亡人など）のあることを考慮すると、育児は家庭をもつ女性の一つの象徴的役割でありそれが前面に出ているにすぎぬのか、女性従業員の中で特別視されるグループ（上記未亡人など）は男性経営者の企業においても同様なのであろうか。これらを究明することにより、中小企業のみならず大企業もふくめ、日本経済に占める女性の位置づけがより明確になろう。さらに一步進めて、経営者による女性従業員の位置づけと女性従業員による自らの位置づけとの間にどのような関係があるのかについても、把握してゆくべきであろう。

(b) 専門的技術をもつ女性従業員の位置づけと評価

これに対して専門的技術をもつ女性従業員（たとえばデザイナー）は専門職者として企業の中核に位置づけられ、上級管理職者への登用もみられる。しかし非専門職の女性従業員の登用は永年勤務に報いる、いわば功賞型経理課長・庶務課長の場合が多いのが現実である。ここから、女性従業員が企業の中で成功するためには、当面専門技術をもつか、独身で企業への忠誠を誓うか、あるいは結婚後も子供をもたずに働き続ける以外に途はないと推論せざるをえないのであろうか。経営者の年齢別・性別によって女性労働力の現在の位置づけを確認するとともに、将来の動向をも予測する必要がある。

(c) 女性従業員評価の基準

通常、管理職者への登用を問題にするのは、それがあつた従業員の能力・業績を企業がどう評価す

るか測定する一つの客観的指標となりうるからである。しかし専門的技術・技能を有する女性従業員を企業の戦力とする小規模企業、とくにサービス業においては、職階制が確立していない。将来この種の企業に働く有能な女性が増加するならば、「管理職者となっているか否か」ではなく、それに代わる新たな評価基準を設ける必要があると思われる。

(d) パートタイマーの位置づけと評価

年齢の別なく面接対象となった女性経営者は中高年女性パートタイマーの働きぶりを高く評価している。これは自らのライフコースを踏まえての経験と理解からくるものであろうか。男性経営者によるパートタイマー利用状況とその評価との比較を行う必要がある。さらに一部の面接対象者が表明しているように、勤労意識と意欲の低い未婚若年女性正社員は、将来、それらの高い中高年女性パートタイマーで代替されてゆくことになるのであろうか。この点をも踏まえたパートタイマーの位置づけと評価を見定める必要がある。さらにこの傾向が加速化されることが必然であるならば、それが男性労働力も含めた労働市場の諸側面にどのような変化を喚起する可能性があるものであろうか。

2

おわりに

今回の私たちの研究は、東京都内に本社を置く中小企業の女性経営者を対象とした「面接聞きとり」から得た資料にもとづいた事例研究であった。面接対象者の年齢をみると、それは42歳から82歳という具合に巾広い層にわたっていた。また、面接対象者のそのほかの特性においてもある種の「偏り」を持っていた、といえる。そのため、多くの事例がほり深く収集できた反面、今回の研究での諸結果がどこまで一般化できるのかに関してはいく分か制限つきのものとならざるを得なかった。換言すれば、本章に整理した主要な分析結果は、あくまでも今後の研究のための作業仮説を構築していくうえの一つの目安となるべき性

質のものである。

将来の大量サンプルにもとづく、定性分析と定量分析が同時に可能な研究の計画と実施に向けて、さらに詳しく探究さるべきと思われる事項を二、三つ追加して、本報告を閉じることにしたい。

現在のわが国の特徴のひとつに次の2点をあげることができよう。すなわち、①既婚婦人の就労率が増加していること、そして②高齢化現象が急速に進行していることである。言うまでもなく、高齢化社会が進行するにつれて、限られた数の若年就労者が多数の老人の扶養を公的にも私的にも負担していかなければならない傾向が強まっていく。こうした日本社会全体の趨勢の中で、今後の女性の職場としての中小企業の将来像を考えるためには、既婚で子どもを育てつつある女性が中小企業で活動しつづけるための「社会的基盤」、そういう母親をもつ子どもたちが健全に成長するための「家庭と社会の条件」などについての探究が必要

となる。さらに単身女性が、働いて個性を発揮しつつ、老後の保障が得られるようになるための社会的基盤に関する研究も重要となるであろう。今回の研究の対象者から得られた資料では、このような諸点についての洞察を得るに足る数の回答が得られなかった。その理由は主に対象者の年齢が56歳以上に重く偏っていたからである。

さらに、今後の研究課題のひとつとして、女性社員のみの会社、女性管理職者を登用している会社、女性を後継者にしようとしている経営者などの「少数例」について、それが如何にして存立可能であり、その業種・経営方針、その他の項目について、どのような特色があるのかを細かく追求する必要があると思われる。

そして最後に、今回の私たちの研究では、女性経営者と男性経営者の対比において女性経営者を位置づける作業を行っていない。この点の究明も今後の重要な研究課題のひとつである、と思われる。

*

*

*

引用・参考文献

- 天野正子・藤原房子ほか(編)『女性人材論』有斐閣, 1980年.
 朝日ソノラマ『女子大生への就職手帖—全傾向・全対策』1981年.
 中小企業庁『図でみる中小企業白書』(昭和55年版) 1980年.
 中小企業庁『中小企業施策のあらまし』(昭和55年版) 1980年.
 中小企業庁『中小企業の再発見』通商産業調査会, 1980年.
 中小企業庁『中小企業白書』(昭和50年版) 1975年.
 中小企業庁『中小企業白書』(昭和53年版) 1978年.
 中小企業庁『中小企業白書』(昭和54年版) 1979年.
 中小企業庁『中小企業白書』(昭和55年版) 1980年.
 中小企業庁『中小企業白書』(昭和56年版) 1981年.
 中小企業事業団・中小企業大学『中小小売業における後継者の育成について』1980年.
 ダイアモンド社『会社要覧』(非上場会社版) 1977年.
 円地文子(監修)『事業への理想と情熱』(近代日本女性史・第6巻)集英社, 1981年.
 藤原房子『主婦が就業するとき』轉轍社, 1979年.
 長谷川廣(編)『人事管理論』(経営会計全書7)日本評論社, 1974年.
 ホルディン W.『女は仕事を辞めてはいけない』太陽企画出版, 1981年.
 本多晋介『暴れん坊経営者の発想』日本文芸社, 1981年.
 岩崎信夫『中堅企業と産業組織』『中小企業金融公庫月報』中小企業金融公庫, 1981年6月号.
 岩田龍子『日本的経営の編成原理』(現代経営学選集1)文真堂, 1977年.
 岩田龍子『日本的センスの経営学』東洋経済新報社, 1980年.
 梶西光速ほか(編)『経営問題』(講座中小企業3)有斐閣, 1960年.
 加藤・水野・小林(編)『経営構造と中小企業』(現代中小企業基礎講座1)同友館, 1977年.
 加藤・水野・小林(編)『経営体質と中小企業』(現代中小企業基礎講座5)同友館, 1977年.
 亀岡太郎『女房に会社を作らせる法』主婦と生活社, 1980年.
 川橋幸子『女の職場行動学—日本とアメリカ』朝日ソノラマ, 1980年.
 北川隆吉(編)『日本の経営・地域・労働者 下』(現代資本主義叢書21)大月書店, 1981年.
 清成忠男『中小企業読本』東洋経済新報社, 1980年.
 交詢社『日本会社録』(1979年版) 1979年.
 交詢社『日本会社録』(1981年版) 1981年.
 京都銀行経営相談所「後継者問題に関するアンケート調査」1980年.
 ヘニング A., ジャーディム A.『キャリア・ウーマン』サイマル出版会, 1978年.
 内閣総理大臣官房審議室『婦人の方針決定参加状況調査報告書』1979年.
 中込富美子「日本の経済復興と共に歩んだキャリアの道」『財界ニュース』(女性経営者シリーズ第2回)財界通信, 1980年.
 中野卓(編)『明治43年 京都』新曜社, 1981年.
 中野卓『商家同族団の研究 第2版上・下』未来社, 1981年.
 中谷・川端・原田(編)『経営理念と企業責任』(講座経営学8)ミネルヴァ書房, 1979年.
 日本実業出版「中小企業社長の意識と行動調査」『経営者会報』1980年10・11・12月号.
 日本経済新聞社『会社総鑑』(未上場版) 1979年.
 庭野平和財団『トップマネジメントの宗教意識に関する調査—報告書(抜萃)』1981年.
 連載座談会 時の焦点 第3回「八十年代は女性の時代」『財界ニュース』財界通信, 1979年.
 労働省『女子労働者の雇用管理の実態調査』(昭和56年版) 1981年.
 労働省『企業における女子労働者の雇用管理の実態について』1981年.
 労働省『昭和52年女子労働者の雇用管理に関する調査—結果報告書』1977年.
 労働省『昭和56年女子労働者の雇用管理に関する調査』1981年.

- 労働省 『昭和54年雇用管理調査』 1979年.
労働省 『婦人労働の実情』 (昭和54年版) 1979年.
労働省 『婦人労働の実情』 (昭和56年版) 1981年.
税所百合子 「キャリアの道を歩んで四半世紀」 『財界ニュース』 (女性経営者シリーズ第1回)
財界通信, 1980年.
税所百合子 『キャリア・ウーマン 私の道』 サイマル出版会, 1979年.
サイモン H. A. 『経営行動』 ダイヤモンド社, 1965年.
佐橋慶 『仕事という名の電車に乗った女』 かんき出版, 1979年.
関本昌秀(編) 『人事の時代』 ダイヤモンド社, 1980年.
(財)生命保険文化センター・野村総合研究所 『女性の生活の現在と将来—第三期を中心として』 1981年.
社会政策学会 『不安定就業と社会政策』 (社会政策学会年報第24集) 御茶の水書房, 1981年.
就職情報センター 『企業における女子社員の活用度調査』 1981年.
庄林・北沢・庄谷(編) 『日本の中小企業』 有斐閣, 1981年.
総理府 『国勢調査報告』 (昭和50年版) 1975年.
総理府 『昭和52年 就業構造基本調査報告』 1977年.
総理府 『昭和54年 就業構造基本調査報告』 1979年.
総理府 『昭和53年 事業所統計調査報告』 (第1巻全国編) 1981年.
総理府 『昭和53年 事業所統計調査報告』 (第3巻会社企業編) 1981年.
総理府 『昭和53年 事業所統計調査報告』 (第5巻解説編) 1981年.
総理府 『労働力調査年報』 1981年.
菅原真理子 『女性は消費者のみならず』 サイマル出版社, 1980年.
菅原真理子 『米国きりあうーまん事情』 東洋経済新報社, 1982年.
末岡俊二 『中小企業の理論的分析』 文真堂, 1974年.
帝国興信所 『帝国銀行会社要録』 (第55版) 1974年.
東京中小企業投資育成株式会社(編) 『82' 就職ガイドブック—将来性のある優良中堅中小企業』 1981年.
東京都 『昭和53年 事業所統計調査報告』 1980年.
東京都立労働研究所 『中小企業の労務管理と労使関係』 1980年.
東京商工会議所 『中小企業者の経営活動に関する調査報告書』 1978年.
遠山きく 「いくつになっても女学生のように」 『財界ニュース』 (シリーズ・社長対談第4回)
財界通信, 1979年.
通商産業政策局企業行動課(編) 『新しい経営力指標』 (昭和54年版) 1979年.
内田忠夫・小松左京(監修)・通商産業大臣官房企画室(編) 『活躍の時代』 通商産業調査会, 1980年.
山田郁子 『女性労働組合』 学習の友社, 1981年.
-

9

参考資料

1. 面接聞きとり対象者への「依頼状」…………… 112
2. 面接調査者への「面接聞きとりの手引き」…………… 113
3. 調査対象「個人用フェイス・シート」…………… 116
4. 調査対象「会社用フェイス・シート」…………… 117

面接聞きとり対象者への依頼状

昭和56年 ○ 月 ○ 日

○ ○ ○ ○ 様

女性と職業に関する研究会代表
お茶の水女子大学
助教授 原 ひろ子

謹啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、このたび私共はトヨタ財団の助成により「女性と職業に関する予備的研究」の第一段階として「東京都中小企業における女性経営参画者についての事例研究」を行うことになりました。

中小企業が戦後の日本経済の急成長に果たした役割は周知の事実でございますが、今日安定成長期に入り、また、人間らしい生活の回復という観点からもあらためて将来性を持って経営形態のひとつとして脚光をあびるようになっております。私共は、その様な中小企業経営にこれまで女性の方々が、どの様にかかわってこられたか、その中でどの様な力を発揮されてきたのか、女性としての生き方の中にそれほどのように位置づけられてこられたかを正しく知りたいと思うのでございます。更に今後の女性の能力発揮の場としての中小企業の意義をも考えてまいりたいと存じます。つきましては、ご自身、中小企業の経営者としての多くの実績を重ねられ、また社会から高く評価されておられる貴女様に是非いろいろお話しを伺い、お教えいただきたいと存ずる次第でございます。

ご多忙のところ恐縮でございますが、私共の意図をお汲み取りいただきいろいろ御協力賜われれば幸いです。

詳細につきましては、いずれお電話でご連絡させていただくことになるかと存じますが、○月または、○月のお暇な時間をおさきいただけますよう、御配意のほどよろしく願い申しあげます。

まずは略儀ながら、書面にてご挨拶少々お願い申しあげる次第でございます。

敬 具

連絡先： 〒112 文京区大塚2-1-1 お茶の水女子大学
家政学部助教授 原 ひろ子
電話 03-941-3151 (内線678)

2

面接調査者への「面接聞きとりの手引き」

質 問 項 目	備 考
1. 会社名	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、主として関わっている会社名。他に関与している会社があれば、それぞれについて会社についてのフェイス・シートをうめる程度にとどめ、以下の質問は、主として関わっている会社を中心にきく。 ・他に関与している会社の例としては <ol style="list-style-type: none"> ① 傘下の会社を統括する会社の経営者である場合 ② 他の会社の経営者を兼ねている ③ 経営者ではないが別な形で傘下においている などがあるので、その会社との関係もきく。
2. 役職名	<ul style="list-style-type: none"> ・回答者が代表者でない場合は代表者名・代表者との関係をきく。
3. 現在の会社規模・業種・取扱品目	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱品目が部品の場合は全体の中における位置づけをきく。
4. 現在の役職についた時期と経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者型。たたき上げ型。二代目型タイプの確認。
5. 経営の経緯 (経営に携わってからの会社の歴史)	<ul style="list-style-type: none"> ・規模における変化の予想される型としては下の通り。 <ol style="list-style-type: none"> ① 拡大一途型 ② 拡大・縮小分散型 (ミックス型) ③ 縮小型 ④ 同規模維持型 ・以上の変化の時期と契機 (原因) をきく。 たとえば、不景気、不渡りをつかまされた、労働争議、病気、考え方の変化など。 ・拡大期・縮小期の規模 (資本金、年商、従業員一常雇パート・男女比) をわかる範囲で確認する。 ・分散した場合は誰に分散したか (旧部下、親族) また分散後の相互関係をきく。 ・経過をきくに当っては、転機の時期、問題、それに対してどう考えたか、どう対処したかを具体的な状況できく。この中でリスクについてどう考えていたかをきく。(男性は賭としてとらえる)。また同業種同規模で男性ならどのように行動したと思うかをきく。
6. 経営の理念 (哲学)	<ul style="list-style-type: none"> ・歴史的にどう変化したかを上記との関連を頭においてきく。 ・経営者理念の内容としては次のようなことが考えられる。 <ol style="list-style-type: none"> ① お金もうけ (お金をもうけて何かをしたいこともありえる) ② 世の中の役に立ちたい ③ 社員の生活を背負っている ④ 名誉のため ⑤ 仕事を通じて自分の考えを実現したい ⑥ 仕事がすきだから ・将来はどうしたいか、理念は変化する可能性があるかをきく。 ・男性経営者とはどちらがうと考えているかをきく。

質 問 項 目	備 考
<p>7. 経営上の問題点</p> <p>① 取引先の確保</p> <p>② 資金繰り</p> <p>③ 情報・つき合い</p> <p>④ 人 事</p> <p>⑤ 後 継 者</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・独立型, 下請型 (1社下請, 数社下請), 系列型のタイプを確認 (系列型は資本, 人事にまたがるものをいう)。 ・いかに販路を確保したかをきく。たとえば, 積極的に新規分野を開拓した。同業者と競争して奪いとったなど。 ・具体的な方法 (銀行, 高利貸, 月賦など) をきく。 ・後だてはどうしているかについて, 担保, 紹介者などをチェックしながら苦勞話をきく。 ・男性との比較の視点も入れてきく。 ・経営拡大の時があれば, その時どう手だてをしたか具体的にきく。 ・どのような情報が必要で, どのようにして入手しているかをきく。たとえば ① 同業経営者から業界の集まりで ② 金融機関から ③ 業界誌から ④ 情報会社 ⑤ コンサルタント ⑥ 同性の友人, ゴルフ仲間など。 ・情報入手において, 男性とちがうかどうかきく。たとえば女性なので相手が気安くしゃべるとか, 夜の事が多く, つき合いがむずかしいなど。 ・社会的団体や地域の団体のどのようなものに入っているかその他のつき合いはどんなものがあるか具体的にきく。 ・どのような方法で採用しているかをきく。たとえば新聞で, 人のつてでなど。 ・人事管理において, 男女経営者のちがいはあるか, それほどのよくなちがいかをきく。 ・具体的に, 部下が男の場合と女の場合では, のぼし方, ほめ方, しかり方はどちらがうかをきく。 ・後継者についてどのように考えているのかきく。とくに女性を後継者に考えているかどうかを確認する。
<p>8. 特に女性従業員についてどう考えているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在みるところの女子社員の意識や働き方についての感情をきく。 ・それは変化してきたか, また今後変化するかどうかの見通しをきく。 ・女性を登用する条件はなにか, どんな人なら登用するかをきく。 ・女性社員に期待することは何か, 特に管理職者・経営者として必要なことは何かをきく。
<p>9. 女性経営者であることの強み, 弱み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な場面においての強み, 弱みをきく。 ・弱い部分をいかにカバーしているかをきく。
<p>10. 女性の進む分野として中小企業に将来性はあるか。そのために女性にとって必要なものはなにか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一般論としてきいてよい。 ・大企業との対比においてきく。 ・具体的にどのような分野に可能性があるかをきく。たとえばサービス部門のベビーホテルなど。

質 問 項 目	備 考
11. 今日の成功をもたらした個人的歴史について	<ul style="list-style-type: none"> ・まずフェイス・シート個人についてをきいていく。 ・その中で、子供の世話はだれがどのようにしてきたかをきく。 ・また夫の理解度，貢献度についてきく。 ・最終的に，現在の成功をあらしめた人はだれで，その理由は何かをきく。 ・また，人生で迷ったり，悩んだり，転機となったようなイベントを具体的にきき，その時にどのようなもの(人)が心のささえになったかをきく。たとえば信心，姓名判断などもその1つ。

調査対象個人用「フェイス・シート」

個人について

調査日 年 月 日
調査者名 ()

1. ふりがな： 氏 名：
2. 生年月日：
3. 出生地：
4. 兄弟・姉妹の数：兄()人 弟()人 姉()人 妹()人
5. 父母の職業と役職：父() 母()
6. 少女時代の両親の接し方：（とくに女の子に対する接し方および女性が職業をもつことについての考え方）
7. 最終学歴：（学校名と卒業年）
8. 職業歴：（初めて職業についた時から現在までくわしく聞く。たとえば〇年～〇年〇〇会社 の経理事務など。また転職の理由，トレーニング，ライセンスの取得など。 その中で結婚時と現職についての経緯は必ず書く。）
9. 尊敬する人物ないしは心の支え：
10. 現在の家族：夫の職業() 子供の数()人 { 長子 { } 歳 末子 { } 歳 同居家族() 計 ()人

4

調査対象会社用「フェイス・シート」

会社について

調査日 年 月 日
調査者名 ()

1. ふりがな 会社名:	
2. 住 所:	TEL.()
3. ふりがな 氏 名:	
4. 役 職 名:	
5. 会社設立年:	
6. 資 本 金: (設立時)	(現 在)
7. 業種および取扱品目:	(できるだけ詳しく、具体的に、たとえばメーカーなら生産過程のどの段階にあるかなど。)
8. 年 商 額:	
9. 従業員数:	(調査時点での従業員数をきく。その際、パートタイマーとどういった種類のパートタイマーか、またそのうち女性は何人かをきく。季節的な変動がある場合はそれもきく。)
	常雇者 () 人 うち女性 () 人
	パートタイマー