

<研究ノート>

## 女性起業家の事業拡大における課題と解決策 —管理職経験をベースに検討する—

### Problems in Business Expansion faced by Female Entrepreneurs and their Solutions ～ A Case Study based on Experiences by Female Managers ～

木山美佳（大阪府立大学大学院）

（キーワード）

女性起業家、管理職、雇用、事業拡大、起業支援

（要旨）

近年、行政は「女性の起業」を積極的に推進・支援している。しかし、一方で、女性の起業は、男性と比較して、小規模事業で事業拡大意欲が低く、廃業率も高いことが調査で明らかにされている。「女性の起業」に対する期待は高いが、経済的活動としては、課題が多いという現状がある。

本稿では、起業前の女性のキャリア形成と起業後のパフォーマンスの関係について焦点を当て、起業前の管理職経験で培ったスキル、特に人材育成スキルが人を雇用する機会をつくり、事業拡大に影響するという仮説の下に、インタビューを実施し、管理職経験者がそのポジションにつくことで、どのようなスキルを身につけるのかを調査した。その結果を、管理職未経験の起業家の事業志向と比較考察し、人材育成に関わるスキルや考え方の差異を明らかにした。とくに起業家の事業拡大要因の1つであるとされる「雇用」について検討し、管理職経験等を経ることで、事業拡大に不可欠と考えられる「雇用」するスキルが身につく、事業拡大にプラスの要因になるという知見を得た。経済的活動として成り立つ起業家を育成するためには、雇用市場での経験から得るスキルを支援していく必要があると考えられる。

#### はじめに

近年、女性の起業が注目され、行政をはじめ様々な機関が支援を行なっている。しかし、一方で、女性の起業には経済的自立を阻む多くの共通点があることも指摘されている。例えば、女性の起業家の約7割は年収100万円以下、男性の起業と比較すると廃業率が2倍であることが報告されている。加えて、女性の起業は、小規模であり、事業拡大志向が低いなどの特徴があることが先行研究・調査<sup>1</sup>において明らかされている。

本稿では、起業前の職業経験で得たスキルが起業後のパフォーマンス<sup>2</sup>に影響を与えるという仮説をたて、管理職経験と起業パフォーマンスの関係性について論じていきたい。

本稿の構成は次のとおりである。1. では、日本における女性起業家の現状について概観し、2. では、先行研究による女性起業家のキャリアと事業のパフォーマンスについて検討する。3. では、筆者が実施した女性管理職へのインタビュー調査結果の概要を述べ、4. では、調査結果にもとづき、管理職未

## <研究ノート>

経験者との比較も含めた分析・考察を行なう。おわりに、以上をふまえて女性起業家の事業拡大における課題について述べる。

### 1. 女性起業家の現状と事業規模

#### (1) 女性起業家の定義

女性起業家についての先行研究・調査はまだ歴史が浅く数も多くない。また、「女性起業家」という言葉の定義は非常に曖昧である。先行研究<sup>3</sup>では、「法人などある程度の資本を有して事業を起こした人」を対象として考えるものもあれば、「フリーランスとして自宅で事業を始めた人」を調査対象としているものもある。このように、調査ごとに対象が変わる一因には「起業家」という語の定義が明確にされていないことがあげられる。田中恵美子は「これまでの研究では、事業継承者も『女性起業家』とする場合や、創業者と継承者を総括して『女性経営者』とする場合もみられ、必ずしも定義の統一化はみられない」と述べている（田中，2009）。

高橋徳行は、この対象の幅広さに触れ、「女性起業家に対する見方が分かれる理由は、1つは配偶者の所得に依存した副業的な起業家がいる一方で、大企業を起している女性まで、男性と比べて女性起業家の幅が広い」ことをあげている（高橋，2002）。

例えば、毎年実態調査が行われている、日本政策金融公庫総合研究所『新規開業白書』の調査対象は、起業時に融資を受けて起業した者であり、事業にある程度の投資をしている層であると考えられる。一方で、総務省統計局「労働力調査」「就業構造基本調査」などをもとに行われている研究は、規模は問わず自営業者を対象としていることになる。後述する鹿住倫世（2006）の研究では、帝国データバンクの調査データを用いており、9割以上が法人である。このように、起業家という言葉が表す対象には幅広い層が存在するため、起業家研究を行う上で、研究の目的に対し適切な調査対象であるかを精査せねばならないといえる。本稿の目的は、事業拡大の可能性について論じることであるため、「女性起業家」は、「個人事業主」とは区別し、少なくとも自分以外に1名を「雇用」している層を対象として考察することとする。

#### (2) 女性起業家という語の出現

女性の起業への政策的注目と支援はそれほど以前から存在していたわけではない。ここでは女性の起業への社会的関心の動向を把握するために「女性起業家」という語を日本経済新聞、朝日新聞の見出しおよび本文から検索し「女性起業家」という語が使われ始めた時期を調査<sup>4</sup>した（図1）。その結果、日本経済新聞朝刊・夕刊および朝日新聞朝刊・夕刊ともに1987年に初めて使われていることがわかった。両紙ではその後、徐々に使用頻度が増加しているが、1995年を境に急激に件数が増えている<sup>5</sup>。1995年は第4回世界女性会議（北京会議）が行われた年であり、その行動綱領、戦略目標「Fの女性と経済」において女性の起業について述べられている。90年代における女性起業家への関心の経済的背景関係についての検討は今後の課題であり、機会をあらためて論じることとしたいが、少なくとも北京会議を画期として、国内でも女性起業家の輩出に政策の関心が向けられたことは確かである。

#### (3) 一般的な「女性起業家」の特徴

経済産業省「平成22年度 女性起業家実態調査」<sup>6</sup>（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）によると、「今後の少子高齢化の進展により労働力人口が減少する中で、女性が果たす役割はこれまでに以上に大きなものになっていくと考えられる」と女性起業家への期待について述べている。また、女

(単位：件)

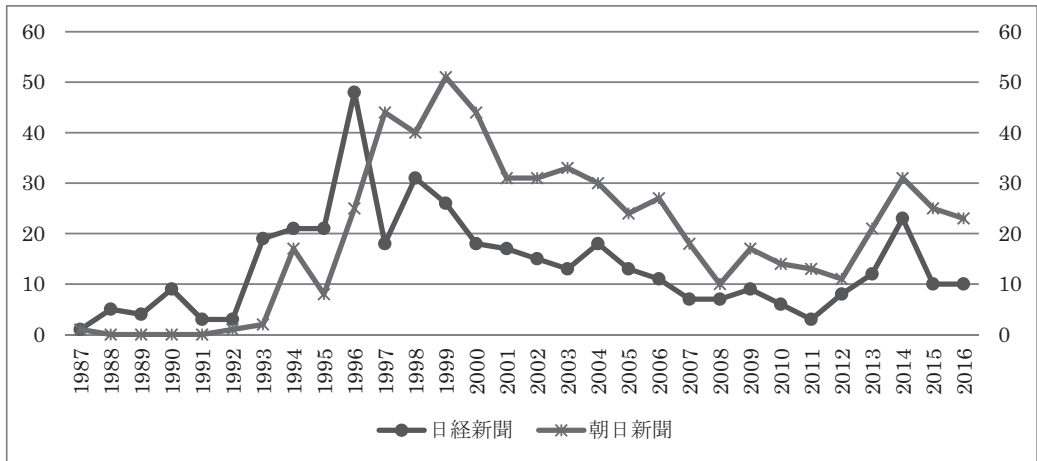


図1 日本経済新聞（朝刊・夕刊）朝日新聞（朝刊・夕刊）における「女性起業家」という語の使用頻度

性ならではの感性や視点を活かした事業を開業することで、「従来になかった新たな財やサービスを市場に提供できる可能性がある」と女性起業家の輩出を肯定的に捉えている。しかし一方で、「女性起業家は、男性に比べて知識・ノウハウの習得の機会や、人的ネットワークを形成する機会が少なく、また、起業したものの、育児・家事・介護等の事情により、事業継続が難しい状況にあり、男性に比べて廃業につながりやすくなっている」という点も指摘している（経済産業省，2009）。

このように女性起業家は、肯定的な見方もあるが、女性ならではの課題もある。筆者は先行研究<sup>7</sup>をもとに、男性と比較して女性起業家の課題として特徴的だと思われる点を次の6点にまとめた。

①女性は7割以上が個人経営であり、男性と比較して個人経営の割合が高い<sup>8</sup>。②女性の事業は月商が低く、100万円未満と回答した女性は男性の2倍である<sup>9</sup>。③女性の半数以上は事業拡大志向を持たない<sup>10</sup>。④雇用する従業員数は男性と比較して少なく、従業員数の差は起業時よりも大きくなっていく<sup>11</sup>。⑤女性起業家の約7割は所得が100万円未満である<sup>12</sup>。⑥女性の廃業率は男性の約2倍である<sup>13</sup>。

これらの特徴から、女性の起業は男性と比較して、非常に小規模で、経済的自立も困難な水準のケースが多く、廃業率も高いことが読み取れるのであり、政策の意図する「経済的活動」には必ずしも結びついていない現状があるといえる。

#### (4) 行政の起業支援への取り組み

前述の通り、女性起業家への関心は、日本では1990年代に高まった。国際的な動きとしては、1995年には北京において第4回世界女性会議が開催され、「行動綱領」の「第IV章 戦略目標及び行動」の「F女性と経済」には、起業に関する提言が記された。続いて1997年にはパリで開かれた経済協力開発機構（OECD）の「世界女性起業家会議」で女性起業家の数や売上高の急成長が報告された。これらの国際的動向の根底には、「女性の貧困対策」という目的があったといえる。国際的な支援と日本国内の「女性起業家」支援は、必ずしも同一の目的によるものではないが、少なくとも時期を同じくして、国内外の女性の起業を推進する動きが活性化されたといえるであろう。

一方、国内の動きとしては、2000年12月閣議決定された「第1次 男女共同参画基本計画」、

## <研究ノート>

2005年12月閣議決定の「第2次 男女共同参画基本計画」ではいずれも女性の起業支援について提言している。具体的な支援策として、2000年に開館した「女性と仕事の未来館」では、女性の起業支援セミナー、起業家支援コンサルティング及び起業家交流会なども積極的に開催された。そして、2006年には「再チャレンジ」支援策として女性起業の支援が一層高まったのである。国内の女性起業支援の目的はどのようなことであったのだろうか。2001年から刊行された「男女共同参画白書」では、女性起業家支援の目的は大きく分けて2つ掲げられていたといえる。1つは、「女性の視点をいかした起業を積極的に促進し、経済活力の維持・向上を図る」という観点、2つめは、「農業などにおける地位向上、雇用市場におけるジェンダー格差を是正するため」といえるだろう。

また、「第2次 男女共同参画基本計画」(2005)、「第3次 男女共同参画基本計画」(2010)を比較してみると、女性起業家への期待に関する記述が変化している。

「第2次男女共同参画基本計画」において、女性の起業をどのような位置づけでとらえているかが伺える記述を抜粋すると、「一旦家庭に入った女性が再チャレンジ(再就職、起業等)」「近年、パートタイム労働者、派遣労働者等非正規雇用が増加しており、これらの労働者に職務や能力に応じた適正な処遇・労働条件が確保されることが必要である。また、女性の起業への関心が高まっており、その支援が望まれる」「女性が再チャレンジとして起業に取り組む例も見られるところである。」等、再就職の選択肢の1つとして起業を推進している。起業は再就職に向いている働き方、という安易な見方が根底にあったのではないだろうか。

しかし、5年後の第3次では、「経済の牽引者としての女性の役割を認識し、女性による経済的活動」という記述があり、経済不況からの脱却の牽引力として女性の起業に期待し、事業として成り立たせ、経済的活動を担う起業を創出したいという期待が伺える。また、支援方法についても、第3次では「女性の能力の発揮促進が、ビジネス上の成功につながった企業の事例を収集・検証し、発信する」などの記述から、事業を成功させるための具体的な支援について触れており、起業家の母数を増やすだけでなく、事業の成功を視野に入れた取り組みを実施していく方向で進められていることが読み取れる。

このように行政の支援も、起業支援当初の再就職しやすい労働としての起業支援から一転し、事業拡大など経済成長につながるようなパフォーマンスを上げることを視野に入れたものになりつつある。

### (5) 国際的な起業への期待

OECDでは、起業における男女格差の国際データは、OECDと欧州統計局による起業指標プログラム(Entrepreneurship Indicator Programme, EIP)を用いており、このEIPでは起業家の概念的定義を「起業家とは、新しい製品や製法、市場の特定や開拓による経済的活動の創出または拡大を通じて価値を生み出そうとする人々(企業経営者)である」と提案している。また、運用上の定義では、起業家の範囲の広さに触れ、特定の個人の活動と企業の関連などが直接関連する複雑さを指摘し、企業として見ていく場合、雇用主企業に限定する必要性に言及する一方で、非雇用主企業の可能性も視野にいれ、雇用主起業家と非雇用主起業家は区別してデータを収集する必要があることを提案している。EIPでは、起業家の運用上の定義を「起業家は、その企業の全てまたは相当な株式を所有することによって、企業の活動を直接コントロールできる人である。雇用主起業家とは、少なくとも自分以外に1人雇用している起業家のことである」と提案している。また、起業のジェンダー指数を調査するにあたり、起業家を自営業者と同等に扱う問題点も指摘している。自分が自営業だといえば、自営業になる曖昧さがあり、その不均質性を減らすために、雇用主というサブカテゴリーに注目することに言

及している。「雇用主は、市場の機会が現れたときに自分で拡大し変更できる起業家的プロジェクトに従事する個人という要素が強い」また「男女格差は一般に雇用主に着目したときに特に際立つ」とし、欧州、米国ともに雇用主数は女性よりも男性の方が多くことが報告されている。(OECD, 2012)

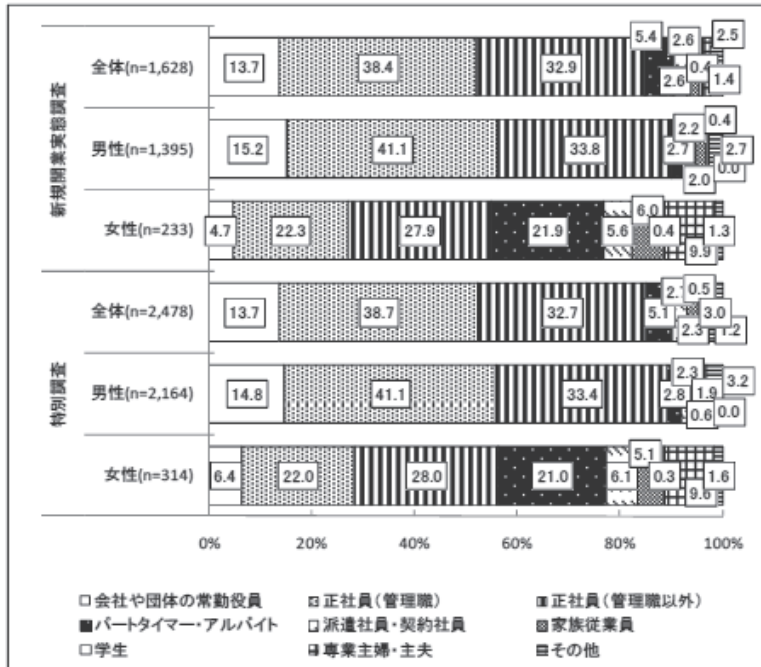
EIP では、非雇用主企業の新規性や価値を創出するという可能性も認めつつも、「雇用」という視点が起業を研究する上で1つの重要なキーワードになることを示唆しているといえる。これらの記述からも、起業パフォーマンスを見ていくうえで、「雇用」をその要因としてあげることが必要不可欠であると考えられる。また、(3) で示したとおり、日本では雇用している女性起業家は少ない。本稿では、事業拡大の可能性を持つファクターとして雇用にも注目していきたい。

## 2. 先行研究による女性起業家のパフォーマンスと就業経験

### (1) 先行研究の検討

本章では、女性起業家のパフォーマンスを論じる先行研究を検討する。管見の限り女性起業家のパフォーマンスを論じた研究は多くない。本章では、安田武彦(2010)・鹿住倫世(2006)・大石知子(2011)の3本の論文を検討することとする。

安田の研究によれば、女性であることは、起業後のパフォーマンスには有意な結果が出ているとしている。しかし、一方で、起業前の低年収(年収250万未満)は負の関係にあると指摘している(安田,2010)。(図2)は経済産業省『平成22年度女性起業家実態調査』による起業前の就業形態である。また、過去に行なわれたいくつかの調査<sup>14</sup>において起業した女性の前職は、非正規雇用が多いことが報告されている。つまり、非正規雇用で就業していた女性が起業した場合は起業後のパフォーマン



出所：経済産業省『平成22年度女性起業家実態調査』

図2 起業する直前の就業形態



## <研究ノート>

スが低く、正社員や管理職などの経験がある女性が起業した場合は、起業後のパフォーマンスにプラスの影響を与えるのではないかと考えられる。

以上の安田の研究により、女性であるということが直接、負の影響を与えるわけではなく、起業前の就業経験が起業後に大きく影響することが明らかになった（安田，2010）。

鹿住は、女性企業家が男性企業家と比較して起業後のパフォーマンスが低いという問題に対して、それまでの管理職経験・プロジェクト管理経験を要因に挙げて調査・研究を実施している。

鹿住は、「女性企業家の経営する企業は、特定の業種に偏り、規模も小さく成長性も低いと言われている」「しかし近年の日本において、自ら創業した企業を急成長させ、株式上場させるような女性企業家<sup>15</sup>が輩出するようになった。彼女たちは高い学歴や管理職経験、プロジェクト管理の経験を持っている。男性と同様の職業経験によって、男性と遜色ない企業家活動ができるのではないかと考えられる」という仮説をもとに、女性企業家（女性創業経営者）3,000人に対してアンケート調査を行い、創業前の職業経験、特に管理職経験やプロジェクト管理の経験が創業後の企業経営（企業規模や業績、事業拡大意欲）にどのような影響を与えるのかを分析している。

この調査では、株式会社帝国データバンクの企業データベースCOSMOS IIに含まれている企業で、代表取締役社長の性別が女性で、かつ創業者である起業を対象としている。

鹿住はこのデータを用いた調査から「303件の有効回答を分析した結果、管理職やプロジェクト管理の経験の有無だけでは、有意な影響はみられなかったものの、これらの経験年数が長いほど、創業した企業の資本金額や従業員数、年商、営業利益率が増大する傾向がみられた」と述べている。

鹿住の研究は、これまで女性企業家の事業は規模も小さく成長性も低いとされていたが、管理職経験やプロジェクト経験を経ることで男性と遜色ないパフォーマンスを発揮することを証明した。鹿住は、「管理職経験の有無だけでは、有意な影響はみられなかった」と述べられているが、筆者が着眼したのは、この調査対象者のプロフィールである。組織形態において株式会社48.7%、有限会社38.7%、合資0.3%、その他の法人3.3%であり、一般的な女性起業家に最も多いと言われる個人事業はわずか8.9%なのである。つまりこの時点で、ほとんどが個人経営という特徴を持つ一般的な女性起業家とは異なる性質を持ち、第1章の(1)で述べたように、自営業全般を対象とした調査とは、異なる結果となるであろう。さらに鹿住の用いたデータでは、管理職経験のある女性起業家は多い、アンケート回答者のうち23.1%が管理職経験 20.1%が役員を経験している。（複数回答のため、重複あり）また、プロジェクト管理経験者が全体の半数を超えている点は、これまでに述べてきた非正規雇用での就業経験が多い一般的な女性起業家とは異なる点である。加えて一般的に低いと言われている事業拡大意欲においても、「売上高・顧客の数」を増やしたいと回答した人が84.7%、「製品・サービスの種類」を増やしたいと回答した人が66.2%、「資本金・従業員数」を増やしたいと回答した人が52.3%と事業拡大意欲は各項目とも高い。また、鹿住が起業後のパフォーマンスの要因としてあげている売上高は5年間と比べて大幅に増加が37.3%、やや増加が23.6%と半数以上を占める。従業員数平均49.7人、直近年商は平均41,463万円である。この研究では、管理職経験だけでは有意な結果が得られなかった（経験する期間が関係する）と述べられているが、すでに研究の対象とする層の特徴が、一般的な女性起業家の特徴とは異なることが読みとれるのである。鹿住の研究において、起業後のパフォーマンスに雇用市場での経験も大いに影響していることが明らかになったといえるだろう（鹿住，2006）。

安田、鹿住の研究において、女性が起業する際にその就業経験が起業後のパフォーマンスに大きく

影響するという関係がみえてきた。大石は、「女性起業家創出のためには、いくつかの段階が必要であると考える。まず、女性労働者の増加があり、次に管理職の創出が必要であるという問題意識のもとに日本の現状と米国の現状について述べ、次の支援機関の調査結果をもとに、今後あるべき支援のありかた」（大石、2011）を考察している。つまり、「女性起業家の増加と女性管理職の増加は連動しているという見通しを示しているのである。

大石は、「女性起業家・管理職の増加のための行政機関等による、多くの支援が行われてきた。支援内容の多くはセミナーや資金支援であったりするが、その効果は見えづらい。なぜなら、女性たちが真にその能力を生かしてビジネスに携わるには、時間を経た段階的なプロセスが必要だと考えられるからである」（大石、2011）と述べている。

大石のおこなった日米比較では、米国は1970年代には女性管理職・経営者比率が低かったが、現在（論文2011年）では、女性の労働力は全体の48%、管理職や専門職に就いている女性は49%、女性経営者率は約半数と報告している。また、大企業の雇用者数が減るなかで、女性起業家による雇用が増加している点にも触れている。そして、GEM調査<sup>16</sup>の報告を用いて、「女性の起業活動の高い国は経済成長率が高い」ことをあげ、女性の起業活動と経済成長率の関係を指摘している。

大石は、日本の女性管理職・起業家は米国の約20年前の数字であるため、米国がおこなってきた支援を先行事例として調査することで、日本にとっての課題とあるべき支援を考えることができるとしている。それによれば、ロールモデルが少ない女性経営者や管理職が、マネジメント力をつけるためには、目的や段階に応じたトレーニングが必要であり、企業や社会の中で、リーダーとしての経験を積むことが重要なプロセスとなる。また、単に女性管理職・起業家の量的増加を促進するにとどまらず、増加する過程での支援、ネットワークづくりのあり方を検討する段階にきており、その支援について、さらに経済効果につながるような方法を検討する必要があると指摘している（大石、2010）。

## (2) 先行研究から起業後のパフォーマンス発揮に必要なスキルを考察する

以上3つの先行研究から、女性起業家に対して行政機関の支援などが量的促進にとどまっていること、また、起業後にパフォーマンスを発揮していくためには、プロジェクト管理や管理職経験など、雇用市場におけるキャリアから得るスキルが必要となることが明確になってきた。

これまで女性起業家支援は、雇用市場の代替として位置づけられ、雇用市場と起業市場は切り離して考えられてきた。行政の支援は、「起業」をスタート地点ととらえ、セミナーなどでは「起業の仕方」を教えるにどどまっていることが多い<sup>17</sup>。しかし、女性起業家としての経営力は起業したからといって即時に身に付くものではない。起業前の雇用労働の中で培われる能力、キャリアの形成が、起業後のパフォーマンスと密接な関係があることは、先に示した先行研究からも自明である。雇用と起業は全く別の市場ではなく、実際は雇用市場において女性が中核的職務を担い、キャリアを形成することが女性起業の活性化にもつながるのではないだろうか。これらの点について、さらに次章で検証していくこととする。

### 3. 管理職経験者へのインタビュー

#### (1) インタビューの概要

前述の安田（2010）、鹿住（2006）、大石（2011）の研究により、女性のプロジェクト管理経験・管理職経験などのキャリア形成の段階で身につくスキルが、起業成功要因の1つではないかという仮説が立てられる。では、実際にプロジェクトマネジメント・管理職を経験することで、どのようなスキルが身につくのだろうか。プロジェクト管理・管理職経験者が持ち、未経験者が持たないスキルを抽出することができれば、事業拡大志向につながるキャリアのモデルが見えてくるはずである。筆者は管理職経験者の女性へのインタビューから在職中に身に付けた能力を抽出していくことを試みた。

対象者は、紹介者を介して依頼した7名である。そのうち、起業している女性は1名であった。調査期間は2012年11月にプレインタビューを実施、その後2013年3月から8月にかけて訪問インタビューを実施した。プロフィールは（表1）を参照されたい。本稿の研究目的からすれば、本来は管理職経験者で且つ、起業している女性に絞ってのインタビューが望ましいが、女性管理職経験者自体の母数が少ないため<sup>18</sup>、今回はGの起業家のみが該当する。インタビュー対象者の選定については、限界があったことは否めないが、今回は「起業していること」を条件から外して管理職経験者の属性に着目し、キャリア形成の中で培われたスキルについて調査を行った。

表1 インタビュー対象者の基本属性

	年齢	配偶者	子ども	現在	業種(管理職をしていた企業)	現在(もしくは退職時の役職)	学歴
A	60代	無	0	退職	航空輸送業	課長相当職	大学
B	40代	無	0	現職	研修会社	課長相当職	大学院
C	40代	有	2	現職	ITC関連	部長相当職	高専・短期大学
D	30代	無	0	現職	人材サービス	部長相当職	大学
E	40代	有	2	現職	ゲームソフトウェア開発・企画	課長相当職	大学
F	40代	無	0	現職	ホテル	課長相当職	大学
G	40代	有	0	退職・起業	流通	部長相当職	高専・短期大学

(筆者作成。)

質問項目は、プレインタビューをもとに検討し以下の12項目を中心にインタビューを行った。①これまでの経験(職種、年数) ②管理職経験年数 ③職位・部下の人数と性別 ④管理職についた経緯 ⑤社内での女性管理職の人数(割合) ⑥管理職についてからの苦勞(女性ならではという点はあるか) ⑦身についた能力 ⑧管理職になる前と後の違い ⑨男性管理職と女性管理職の違い ⑩プロジェクト経験の有無(プロジェクト経験の内容) ⑪育った中でのジェンダー意識 ⑫将来機会があれば起業をしたいと思うか、などである。個人差はあるが対面で約60分実施した。結果の概要は(表2)を参照されたい。

以上、管理職経験者7名のインタビューから、共通していた点を挙げていきたい。

#### ①女性管理職経験者は“起業”は容易にするものではないと考えている

管理職経験者の女性へのインタビューにおいて、起業に関する意識は消極的であるという傾向がみられた。「事業を起こすということは、容易にできるものではない」と考えている点が共通している。彼女らが捉える起業とは、組織として機能している事業であり、事業を起こす以上は絶対に利益を出さねばならないし、そのための戦略が必要であると考えている点もほぼ共通している。管理職という



表2 インタビュー結果の概要

	管理職経験	身についた能力	起業について
A	管理職を10年経験後、早期退職	組織を動かす義務と権利 人材育成 交渉力	起業は考えない。組織でマネジメントすることと自分で事業を起こすことは違う。
B	管理職は2年目	人を育てるための長期的視野 事業拡大意欲 交渉力	起業は考えない。起業はかなりの覚悟が必要。組織でマネジメントしていきたい。
C	管理職は2年目	中長期的な視点で経営を考える力 人材育成 交渉力	起業する場合は支援事業。現職と同じ仕事はすでに組織で実現できるので必要性を感じない。
D	管理職13年目	長期的目線で経営を考える力 人材育成 交渉力	起業は考えない。やるならば利益を出すなど勝算がなければいけない。であれば今のポジションで出来ることが沢山ある。
E	管理職2年目	数値化して考える力 リスク管理 人材育成 交渉力	社会事業的なものはしてみたい。本格的な事業は収益をあげて安定した基盤を築く必要があるから容易にすべきではない。
F	管理職6年目	人脈 人材育成 交渉力	起業は考えない。組織にいれば産休なども取ることが出来るが起業すれば仕事と家庭どっちつかずになる。
G	管理職10年経験の後、起業	経営者の視点 人材育成 交渉力	起業2年目。組織ではガラスの天井を感じ、ここから先は起業だと考えた。今後は事業拡大したい。(2016年現在で雇用者を5名に増やした)

(筆者作成。)

ポジションを経験している彼女たちは、組織内で実現できることが沢山あり、自らが事業を起こすリスクを冒してまで起業するメリットはあまりないと考えている。

### ②管理職の女性が起業した場合は、事業拡大志向が高い

今回インタビューを実施した中で、Gさんは実際に起業している。Gさんが起業に至った理由は、組織内での「ガラスの天井」を感じ、自分の能力をさらに活かしたいという動機からである。Gさんの事業拡大志向はかなり高かった。その他の人も、「例えば、起業したならどのような事業展開を考えるか」という質問に、容易には事業を起こそうとは思わないが、事業を起こした以上は、事業拡大と利益を出すということは必須だと答えている。例えばDさんは、「やるからには徹底的に拡大したいと思うだろう。赤字などありえない。」と述べていた。そのために投資や雇用は必要だと考え、利益を出すための戦略やマーケティングが必要だという具体的なノウハウも持ちあわせている。殆どの人が、事業計画段階から戦略を立て、人材育成をおこなっていく必要があると考えていた。

### ③管理職経験で「組織全体を見る視点を養った」

管理職経験の女性全員が感じているのが、管理職になってからは、「組織全体を見る視点を養った」ということである。プレーヤーとしての視点ではなく、経営者の視点を理解できるようになったと答える人が多かった。自分のことを第一に考えるのではなく、組織として利益を出していくためにはど

## <研究ノート>

うすれば良いかを考える必要性があったからだ。また、目先の利益だけを見るのではなく、中長期的な経営についても考えるようになったという。管理職を経て、計数感覚が身に付いたという人も多い。

### ④管理職として人材の育成は必須

管理職になって、人を育てる必要性を感じたことも、全員に共通している。自分がいなくても組織が機能するように、自分自身で動ける人を育てること。「利益を生む人材を育てる」必要があると考えている。自分の代わりができる「右腕的な存在」を育成する必要があることも、多くの人があげていた。

人を育てるときには、「仕事を任せる」ことであり、それをじっと見守ることも重要だという。注意すべきときには注意し、褒めるべきときには褒める。部下をよく見ていくことが重要である。また、それぞれ個性があり、相手に合わせたマネジメントをしていく必要があると考えていることも共通していた。

### ⑤管理職になって身についた交渉力

女性は特に、管理職になってはじめて交渉のテーブルにつけると答えた人が多かった。社外への交渉ももちろんであるが、多くの人が、社内の他部署への交渉についても述べていた。どの企業も女性管理職が少ないので、他部署の管理職は男性が多い。相手のある程度たてりレレーションを築き、自分の意見を通していく方法が効果的であると述べている。いずれも、マイノリティである女性管理職であったから、試行錯誤をして身に付けた交渉力ではないだろうか。

## 4. 管理職未経験者（女性起業家）と管理職経験者の比較

### (1) 管理職未経験者（女性起業家）・管理職経験者インタビューの比較

3. では女性管理職へのインタビューから、管理職というキャリア形成の中からどのようなスキルを身に付けるのかを考察した。さらに、一般的女性起業家（管理職未経験）との比較検討を行うことで起業後のパフォーマンスに影響を与えるスキルが推定できる。ここで、管理職経験者へのインタビュー結果と比較するデータとして筆者が2010年におこなった、女性起業家へのインタビュー<sup>19</sup>を用いることとする。2010年に行ったインタビューの対象者は個人経営として事業を営んでいる女性が多く、起業前に管理職は経験していない（調査実施段階で法人経営は1名）。インタビュー対象者のプロフィールは（表3）を参照されたい。

### (2) 比較による相違点

双方のインタビュー結果から得られた特徴を比較し、特に相違がみられた箇所を抜粋し、下記の通り、①～⑤までの項目に分類した。

#### ① 業務を遂行する際の自身のポジション

##### <管理職未経験の女性起業家>

何かしらの専門知識を身に着けるために時間や資金を投入している。

起業後は、その専門性を活かした事業をしていることが多いため、自らが表に出て事業を営んでいる。

##### <管理職経験者>

自分がいなくても組織が機能することが重要だと考えている。

表3 対象者の基本属性（木山，2010）

	年齢	配偶者	子ども	起業年数	業種	開業資金	学歴	職歴	特色
①	50代	有	2	13年	人材育成・派遣	300万から増資1000万	短期大学	県庁職員から短期大学入学・以降に講師を経てかねてから関心のあったPCスクールで起業。その後派遣事業を開始。	支援する登録スタッフは女性の就職困難者が多い
②	20代	無	0	法人化準備中	マタニティサポート	150-200万	大学	看護大学を卒業。看護師・助産師の仕事しながら様々な出産に関わる勉強を重ね自宅隣でサロンを開く。その後本格的に起業。	出産関係の情報提供も行う
③	40代	無	2	4年	ネイルサロン	200-300万	大学	専業主婦をしていた時にネイルスクールで学び知人への出張サービスから口コミで広がり起業。	女性への施術
④	20代	有	2	1年	エステ・ネイルサロン	150-200万	専門学校	エステサロン勤務、結婚後に家業手伝い・自宅サロンを経て店舗開業。	女性への施術
⑤	30代	無	0	1年	グラフィックデザイン イラストレーション制作	50-100万	大学	芸大卒業後に菲儀社を経てグラフィックを学び制作会社で経験を積み独立して開業。	個人のライフストーリーに関わる製作
⑥	40代	無	0	5年	税理士	200-300万	短期大学	派遣など含め数社勤務・監査法人に勤めながら専門学校で学び資格取得後開業。	顧客とは世代を渡る付き合い
⑦	40代	無	3	10年	リンパ整体治療院	300-400万	専門学校	助産院・カイロプラクティックスクール・整体・リンパドレナージュを学び勤務、専門学校・大学講師・出張リンパ整体などを経て開業。	女性への施術・スクールも併設
⑧	40代	無	0	1年	石鹸製造販売・雑貨販売	300万～400万	大学院（博士在学中）	大学卒業後バイヤー補佐、販売職を経て海外青年協力隊での経験を活かし起業。	アフリカの女性支援活動
⑨	50代	無	0	14年	学習塾経営	10-50万から増資	短期大学（大学在学中）	学生時代からの家庭教師の評判が口コミで広がり継続して行う・会社員時代は副業であったが生徒が増え塾経営に専念。	生徒の生活面も含め生徒の親（主に母親）の相談に応じている

(筆者作成。)

## ② 事業の広げ方

## &lt;管理職未経験の女性起業家&gt;

共通していたのが「口コミ」による顧客開拓である。インフォーマルなネットワークなどを通じて口コミでの評判で広げていくという人が多かった。

## &lt;管理職経験者&gt;

事業を起す際には十分なマーケティングと戦略を立てて利益を確保せねばならないと考えている。

## ③ 事業の業種に対する考え方

## &lt;管理職未経験の女性起業家&gt;

「女性」「子ども」の支援・育成に力を入れている事業が多く見受けられた。日本の女性の起業する業種は男性に比べ個人向けサービス業<sup>20</sup>が多い傾向にあることは先行研究・調査でも指摘されている。女性は雇用市場でのキャリア形成において、管理職まで経験することは少ない。企業相手の事業を起こしても、前職の人脈を活かして顧客を獲得するなどの事業展開は難しいといえる。しかし、「女性」「子ども」の支援・育成に関しては、自らの人脈を使い「女性」ならではの視点を活かしやすい。個人経営の女性は、このような「社会事業的要素」が包含されている場合が多く見受けられる。

## &lt;管理職経験者&gt;

鹿住の研究でも示されたように、個人向けサービスに留まらず、事業所向けサービスなどの事業を営んでいる者も多い。管理職へのインタビューでは、個人向けサービスでは事業拡大は期待できないという考えを持つ人が多かった。

## <研究ノート>

### ④ 利益に対する考え方

#### <管理職未経験の女性起業家>

自分の専門的領域を追求していくことに精力的である。自分の専門領域を持ち、それによって人(とくに女性や子ども)を支援していくことがモチベーションであると考えられる。「儲け」に関しては、「利益を出すことは大切だけど、大儲けをしたいわけではない」と考えている人が多かった。「たまに旅行にいくとか、好きなことができるくらいのお金が稼げれば良い」という意見が圧倒的に多く、アンケート結果でも、「高い収入を得るため」に起業した人は少なかった。事業としての利益ではなく、個人の所得ベースの回答が多い点も特徴的である。

#### <管理職経験者>

利益は重要であると考えている。利益＝自分自身の収入ではなく、営んでいる事業そのものは中長期的に見て、安定した利益を確保せねばならないと考えている。

### ⑤ 人材育成について

#### <管理職未経験の女性起業家>

インタビュー対象者も数名の起業家は人を雇用していた。どのようにマネジメントをしているのかを質問したところ、「やとわれた経験の中でやりたくなかったこと、いやだったことは人に強要しない」「どう貢献できるかを自身で考えてもらう」「してほしいことがあっても、働いている人が自分自身で気づくまで黙ってまっている」「まずは自分がやってみせる」など、管理職としての経験がないため、部下としての経験や子育ての経験を活かしている人が多く見受けられた。

#### <管理職経験者>

人材育成は利益に繋がると考えており、育成方法は、まず、部下に出来そうな仕事を与えて、自分でさせてみるという。それを見ておき、注意すべきときには、その場で注意する。褒めるときは褒める。管理職(自分)がいなくても、部下が自分で動けるように育てる必要性を感じている。雇用を事業拡大の要として重要視している。

## (3) 管理職未経験の女性起業家と管理職経験者の共通点

①～⑤の項目は、管理職未経験の女性起業家と管理職経験者との比較において相違が見られた点であるが、一方で双方に共通している特徴として、カウンセリング的要素が挙げられる。

#### <管理職未経験の女性起業家>

事業に、カウンセリング的要素が多く含まれていた。顧客の相談に乗る、話を聴くことが業務の付加価値として外せない点であった。

#### <管理職経験者>

組織でリレーションを築いていく上では、部下の様子を見てコミュニケーションをとっていくなど、男性管理職よりもカウンセリング要素をマネジメントに取り入れているのではないかと考えられる。

男性管理職との比較を行っていないため推測ではあるが、安田(2010)の研究から、女性であることが起業後のパフォーマンスに正の要因であるとすればこの点が市場競争の中で有利に働くのではないだろうか。さらに次回の研究で検討していきたい。

## (4) 比較から見えてくること

以上、管理職未経験者の起業家を中心としたアンケート・インタビューと、管理職経験者からのイ

インタビューの比較を行った。これらの相違点をまとめると、事業の捉え方であるといえる。管理職経験のない女性起業家は、自分自身の専門性を活かすことが事業の軸だと考えているが、管理職経験者は人を育てて、各々が動くことで利益が生まれると考えている。双方は、自身が担い手となって事業を営むのか、人材を育成して利益を生み出すことを事業と捉えるのか、という事業への視点が異なっており、とりわけ管理職経験者は、事業拡大において「雇用」が重要であると考えていることが特徴的である。

一方で、カウンセリング要素は管理職未経験者・管理職経験者ともに重視している点であり、女性起業家が男性起業家よりも、事業を営む上で有利になるスキルといえるのではないだろうか。

## おわりに

本稿では、女性の起業が事業拡大しにくい原因の一つとして、起業前の雇用労働におけるジェンダー格差があり、女性起業家の支援は、雇用労働における環境の改善が必要であるということを示した。筆者は、全ての女性が事業拡大をすべきだと考えているわけではなく、起業にも多様性があるべきだと考える。しかし、女性の起業に経済的自立、経済成長や雇用創造を期待するのであれば、少なくとも、女性が起業規模や事業展開を選択できる環境が整わなければならないと考える。そのためには、起業家支援は、セミナー開催だけではなく、組織内でプロセスを経て身に付けるスキルとキャリア形成の機会を女性も男性と同様に得ることが必要である。そして、起業家の量産ではなく、雇用市場の改善や人材育成などのスキルの習得を支援することが重要であると考えられる。

本稿において、インタビュー対象者に管理職経験を持つ起業家が殆ど含まれないため、管理職経験が起業後のパフォーマンスに影響を与えるという結論を明確にすることは難しいかもしれない。けれども実際に、起業家のうち、管理職経験のある男性は7割以上存在するのに対し、女性は半数以下という調査結果<sup>21</sup>もあり、管理職経験と起業後のパフォーマンスにはやはり関連性はあると推察はできる。しかしながら、日本では女性起業家も管理職経験者もマイノリティであるため、今後、他の要因などについても慎重に検討したい。加えて、筆者の問題意識である、管理職経験などのキャリア形成で培う人材育成スキルや「雇用」への意識が事業拡大志向に影響するのではないかという点について、同様の見解である川名知美・弘中史子(2016)の論文を参考に記述しておきたい<sup>22</sup>。川名・弘中(2016)は、「雇用」を事業の成長軸におき、管理職経験と雇用、事業成長について論じている。「管理職経験の有無は、女性起業家が個人規模にとどまるか、それとも雇用を増やし、事業を拡大していく志向に発展するかという方向性を考える上で、有効な指標として捉えられる」ことを示唆している。その上で、管理職経験があれば、「雇用」に対する心理的抵抗が低く、部下を育成するという経験やスキルも有していると述べている。さらには、管理職経験が不足している起業家であっても、ある一定程度の起業家は雇用をしており、それらの層は事業能力の自己評価が高い層であり、雇用するという心理的壁を乗り越えているのだと分析している(川名・弘中, 2016)。

事業拡大において「雇用」が先か、「事業拡大」が先かを論じることは難しい。しかしながら、経営者が一人で出来ることは限られているが、「雇用」することで、さらに事業も拡大する。また、女性起業家の事業が拡大すれば、そこに「雇用」が生まれ、社会全体の経済活動にプラスの影響をあたえることにもなる。つまり、事業拡大志向の高い起業が増えることは、起業家のみならず、雇用市場への還元にもなるのである。そのためには、「雇用」をするためのスキルを起業前のキャリアで身につけ、「雇用」することができる女性起業家が数多く輩出される環境をつくる支援が望まれるといえる。



## <研究ノート>

### 注

- 1 厚生労働省雇用均等・児童家庭局『働く女性の实情』平成18年度版などで報告されている
- 2 事業拡大に至るプロセスに焦点をあてるため、起業後のパフォーマンスという言葉を用いて述べていくこととする。本稿では、パフォーマンスとは「起業5年以内の年商・従業員数の増加」と定義する。起業後の期間については本稿で引用している新規開業白書の調査期間は創業より5年であることを基準にしている。安田(2010)は起業後のパフォーマンスの調査を先行研究におけるパフォーマンスの代理変数として収支状況を用いている。鹿住(2006)は企業家活動を調査する上で資本金額、従業員数、年商、営業利益率の項目で調査をおこなっている。村上(2010)は、開業者一人で出来ることは限りがあるための人的資本とパフォーマンスの関係を正社員従業員から調査している。筆者も、雇用は事業拡大の上で必要不可欠な条件を考慮し従業員数の増加を定義に加えた。
- 3 日本政策金融公庫総合研究所(2003年度版～2013年度版)「新規開業白書」、総務省統計局「労働力調査」「就業構造基本調査」、鹿住倫世(2006)などをもとに筆者が整理し分類。
- 4 日本経済新聞データベース日経テレコン21および朝日新聞データベース開蔵Ⅱにて調査(2016年)
- 5 2014年にも件数が急激に増えているが、こちらは第2次安倍改造内閣で女性活躍の取組が急速に拡大した時期と一致する。
- 6 本調査と特別調査、インターネット調査の3つの実態調査が掲載されている。そのうち本調査、特別調査とも2009年8月に国民生活公庫(現・日本政策金融公庫国民生活事業)が2008年4月から同年9月にかけて融資した企業を対象にしており、本調査が融資時点で開業1年以内の企業、特別調査が融資時点で開業後5年以内の企業に実施した調査である。本調査・特別調査では、個人経営をする者が半数以上ではあるが、融資を受けた事業主である点から、ある程度の資本と規模でスタートすることを目的とした企業であることが予想される。つまり、事業において継続・拡大の意欲が高い起業家であると考えられる。このような理由から、もともと少額の資本で開業する一般的な女性の起業とは若干異なる対象者であることが予想されるが、本稿は、事業としてのパフォーマンスに焦点を当てているため、ある程度の規模に絞り込まれているであろうこの調査は、比較検討しやすいと考えられる。
- 7 経済産業省(2009)「平成22年度女性起業家実態調査」、厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2006)「働く女性の实情 平成18年度版」、中小企業庁「中小企業白書2011年版」を参考に特に事業継続に関わる問題点を筆者が整理・まとめたものである
- 8 「平成22年度 女性起業家実態調査」の本調査で個人経営と回答したのは、男性が60.6%、女性が74.2%。特別調査では、男性が58.0%、女性が72.2%であった。
- 9 「平成22年度 女性起業家実態調査」の本調査で月商が100万未満と回答したのは、男性が26.1%、女性が54.0%。特別調査では、男性が23.0%、女性が47.6%であった。
- 10 「平成22年度 女性起業家実態調査」本調査で「今後事業を拡大したい」と回答したのは、男性が63.5%、女性が42.3%。特別調査では、男性が63.2%、女性が46.7%で男性の6割以上が「拡大したい」と回答したのに対して、女性は半数以下となっている。
- 11 インターネット調査の結果では、起業時の平均従業員数は男性が経営する企業は2.04人(うち女性従業員0.89人)、女性が経営する企業は1.41人(うち女性従業員0.94人)。現在の平均従業員数は男性が経営する企業は3.44人(うち女性従業員1.42人)、女性が経営する企業は1.62人(うち女性従業員1.13人)。
- 12 「平成22年度 女性起業家実態調査」には所得に関する質問項目が設定されていないため、総務省「平成19年就業構造基本調査」のデータを用いることとする。調査の結果から、男性31.9%の2倍以上である69.1%の女性が、所得100万未満と回答している。
- 13 平成18年版「働く女性の实情」(女性労働白書)
- 14 例えば、総務省統計局「労働力調査」(平成18年)においては、過去3年間に離職した前職のある自営業主の前職の従業上の地位別割合で女性の半数がパート・アルバイトもしくは派遣社員であった。
- 15 鹿住は“起業家”ではなく“企業家”という言葉を使用しているため、本稿文中でも鹿住の研究に関しては企業家と表現する。『女性リーダーのキャリア形成』篠塚英子編著、2004、勁草書房で鹿住が起業家やベンチャー企業の研究がベースであることを語っている。ここでも、鹿住はこのインタビューでも一貫して「企業家」という表現を使っている。
- 16 Global Entrepreneurship Monitor1997年に米バブソン大学と英国ロンドン大学の起業研究者たちが予備的調査を行い、1999年から実施。
- 17 筆者が2010年におこなった起業セミナープログラムの調査による
- 18 日本の女性管理職は、厚生労働省「2015年度雇用均等基本調査」によれば課長相当職以上の管理職に占める女性割合は11.9%、係長相当職以上の女性管理職割合は12.8%。さらに、管理職経験者は起業する確率が低いことが筆者インタビューによりわかった。
- 19 このインタビュー調査の対象者は、事業を継続させており、起業として成功しているといえるかもしれない。起業の成功定義に関しては、株式公開・黒字経営・生き残りなど様々な考え方がある。起業家の価値観も関係するため、本稿では、成功という視点では調査を実施しておらず、あくまでも、事業拡大の志向性について調査・研究を行う。
- 20 日本政策金融公庫「女性起業家の開業」(2013)などの調査で明らかにされている
- 21 藤井辰紀・金岡論史「女性起業家の実像と意義」日本政策金融公庫論集第23号(2014) p32 勤務キャリアについて女性n=395、男性n=2,583のうち管理職経験ありと回答した人の割合は女性48.6%、男性72.3%である
- 22 2015年「フェミニスト経済学会」に筆者の予稿掲載時には、川名・弘中(2016)の論文は発表されていなかったため、本稿では参考論文として触れるのみにし、次回以降、川名・弘中のおこなったアンケート調査について検討したい

### 参考文献

- 石田英夫(2005)「起業家の成功要因の分析—起業家の面接調査とアンケート調査の結果から—」『流通科学研究』(5): 3-15
- 石坂健(2010)「女性の起業プロセスで形成されるネットワーク構造の違い- 起業経験と仲介者の視点から -」『武蔵大学論集』57(3.4): 597-638

- 大石知子 (2011) 「女性起業家及び管理職創出に必要とされる支援について」『京都学園大学経営学部論集』21 (1) : 1-29
- OECD (2012) 『図表でみる起業活動 OECD インディケータ (2012年版)』高橋しのぶ訳 明石書店
- 鹿住倫世 (2006) 「女性企業家の企業活動における職業経験の影響」- 「新人類」女性企業家はどのようにして生まれるか - 日本ベンチャー学会『ベンチャー・レビュー』(8) : 33-42
- 鹿住倫世 (1996) 『起業家の輩出』日本経済新聞社
- 川名和美・弘中史子 (2016) 「日本の女性起業家の成長・発展と支援環境 - 雇用と事業成長という視点からの予備的考察 -」『中小企業季報』(2) : 12-24
- 経済産業省 (2009) 「平成 22 年度 女性起業家実態調査」三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2007) 「平成 18 年版 働く女性の実情」
- 後藤宣代 (2008) 「女性の起業家支援：日本とアメリカ」『中小商工業研究』94 : 21-27
- 篠塚英子編著 (2004) 『女性リーダーのキャリア形成』勁草書房
- 女性と仕事の未来館 (2010) 「能力発揮事業」
- 総務省統計局 (2007) 「平成 19 年 就業構造基本調査」
- 総務省統計局 (2012) 「平成 24 年度 就業構造基本調査」
- 高橋徳行 (2002) 「女性起業家の現状と経営的特徴」『国民生活金融公庫調査季報』(60) : 1-20
- 高橋徳行 (2008) 「女性の起業活動の特徴」『国民生活金融公庫調査季報』(85) : 28-46
- 高橋徳行 (2011) 「わが国の創業の動向と創業活動の重要性」『起業診断 2011/3』16-20
- 高橋徳行 (2015) 「日本における女性起業家の現状について」『ARC 2015.3』
- 田中恵美子 (2009) 「日本における女性起業家研究の成果と課題 -1980 年代から 1990 年代を中心として -」『経営学研究論集』(31) : 19-35
- 筒井清子・田中睦美 (2007) 「女性経営者とジェンダー」『京都マネジメント・レビュー』(11) : 53-67
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013) 「新規開業白書 (2013 年度版)」
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013) 「女性起業家の開業 -2013 年度新規開業実態調査 (特別調査) の結果から -」
- 深尾京司・権赫旭 (2011) 「日本経済成長の源泉はどこにあるのか：マイクロデータによる実証分析」『RIETI Discussion Paper Series11-j-045』1-61
- 藤井辰紀・金岡論史 (2014) 「女性起業家の実像と意義」『日本政策金融公庫論集』(23) : 30 27-42
- 松繁寿和 (2002) 『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版
- 松田修一 (1996), 『起業家の輩出』日本経済新聞社
- 三原育子 (2006) 「農村における女性起業の経営的性格と課題」『国立女性教育会館紀要』(9) : 73-83
- 村上義昭 (2010) 「新規開業企業のパフォーマンスと従業員」『日本政策金融公庫論集』(6) : 23-50
- 安田武彦 (2010) 「起業選択、起業後のパフォーマンスと起業支援政策」『RITE Policy Discussion Paper Series10-p-025』1-23
- マリリン・ローデン (1987) 『フェミニン・リーダーシップ』山崎武也訳 日本能率協会
- 脇坂明・松繁寿和 (2002) 『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版

#### 参考 HP

- 1) 内閣府男女共同参画局 男女共同参画基本計画 (第 2 次・第 3 次)  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/index.html)  
 (2016/10/20 アクセス)
- 2) 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」  
 (2016/10/20 アクセス)  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/)