

2022

# 女性アントレプレナーの 未来発見調査

日本を「誰もが起業し経済的意思決定のできる国へ」



Japan Institute of  
Supplier Diversity & Inclusion  
一般社団法人SD&I研究所



--- 目 次 ---

1 本調査目的：日本を「誰もが起業し経済的意思決定のできる国へ」	2
調査概要	3
2 調査回答者基本情報	4
3 起業動機と事業の概要	5
4 経営者の課題	10
経営課題の現状と課題	10
経営支援（団体や参加しているプログラム）	11
女性経営者としての課題	11
5 経営者の企業理念と文化的背景による組織文化と価値観	16
1.権力格差	21
2.集団主義・個人主義	21
3.男性的・女性的	22
4.不確実性の回避度	23
5.思考の長さ	24
6 資金繰りの壁	25
7 後継者問題	27
8 総 括	30
参考文献	32
Appendix A 起業動機詳細	33
Appendix B 過去に参加したビジネス研修でよかったと思うプログラム	39
Appendix C ケア労働	42
Appendix D 資金繰り	46

# 1 本調査目的：日本を「誰もが起業し 経済的意思決定のできる国へ」

「経済の活性化には女性の活躍推進が不可欠である」と言われ、世界中で女性活躍への期待が高まっている。それらの期待を端緒に示す一例として、経済財政諮問会議資料（令和2年3月10日）[1]には次のように女性の活躍を期待する事柄が記載されている。

- ・ 女性就業率が男性就業率と同レベルまで上昇すれば、GDPは10%押し上げられる。  
（資料内出典：ゴールドマン・サックス ウーマノミクス5.0, 2019年）
- ・ 女性活躍推進は、生産性やイノベーション力を引き上げ、潜在成長力を高める。

女性活躍に関する代表的な調査のひとつに、世界銀行の報告書「女性・ビジネス・法律」（WBL）[2]がある。WBL2022は、可動性、職場、賃金、結婚、育児、起業、資産、年金の8つの分野の法規制が女性の経済参加に与える影響について、世界190カ国を対象として検証している。日本は2021年調査結果の80位から103位タイと順位を大幅に下げ、経済における男女格差の大きさが明らかになった。報告書によれば、日本の相対的な強みは、移動の自由の制約、出産後の女性の仕事に影響を与える法律、財産や相続の男女差、女性の年金額に影響を与える法律、とされている。その一方で、女性の法的平等のための改善を要するとして指摘されている事柄は、女性の就労意思決定に影響を与える法律、女性の賃金に影響を与える法律、結婚に関する制約、女性の起業・経営の制約などについて、が挙げられている。WBL2022では、新たに95カ国を対象として、保育に関する法律について試験的に調査が実施された。

「（保育は）女性が有償の仕事で成功するために支援が不可欠な分野であるため」として、調査項目として追加された保育に関する日本のスコアは100点満点であった。では、保育の法律が整備されているとされる日本は、本当に女性が有償の仕事で成功しやすい国となっているのだろうか。

本調査は、日本の女性経営者の有償に留まらないあらゆる「働き」に関するデータを収集し、提示することで、日本における「働きの実態」を明らかにしようとする試みである。さらには、この調査結果の公開により、未来の起業家を誘い、より良い未来の働く環境を作ることにつながることを期待している。

具体的には、日本の経済活動の少数派である女性経営主体者の特質を探り、経営や資金調達の実態、事業承継、ケア労働の従事状況をデータで示すことで、未来の女性起業家育成/事業承継支援への連携を模索するものである。

## 調査概要

調査団体：一般社団法人 SD&I 研究所

調査支援：在名古屋米国領事館

調査対象：日本の女性経営主体者

調査参加者有効回答者数：209

調査実施時期：2022年11月8日~12月19日

調査方式：Webによるアンケート調査

アンケート項目は、選択肢、自由記述、VAS (Visual Analogue Scale)を用いたスライダーによるスコア入力方式により回答を得た。

VAS スライダーを用いて、0から100までのスコアを入力することは、スコア1点の差異を検討するためではなく、回答者の意識を両端である0か100と比較した「意識の地点」を測るものである。

本調査は、在名古屋米国領事館の助成（SJA50522GR0006）を受けたものです。



## 2 調査回答者基本情報

帝国データバンクによる全国「社長年齢」分析調査[3]によると、2021年の社長の平均年齢は60.3歳であった。この分析調査は、2021年12月時点における企業概要ファイルCOSMOS2（約147万社収録）から企業の社長データ（個人、非営利、公益法人等除く）を抽出、集計・分析した結果である。年代別構成比は、50代が27.6%、60代が26.9%と多く占めている。また、帝国データバンクは、全国「女性社長」分析調査（2022年）[4]として、自社データベースをもとに、全国約119万社の事業会社を対象とし、女性が社長(代表)を務める企業のうち、「株式会社」「有限会社」「合同会社」「合名会社」「合資会社」について、分析を行なっている。その結果、女性社長の占める割合は約8.2%であることが明らかにされている。この調査によれば、60歳以上の女性社長は全体の59.7%を占め、平均年齢は62.9歳であるとし、女性社長の高齢化に歯止めがかからないこと、男性社長と比較して、女性社長の高齢化が目立つことが指摘されている。

本調査有効回答者による女性経営者の年齢構成は、50代36.4%、40代33%であった。TDB全国データベースと比較して、若い回答者層からの回答が得られたことが読み取れる（図2.1）。経営者・経営陣営になってからの年数は、1年から5年未満との回答割合が最も高く、27.3%、10年以下との回答をまとめたところ、全体の55%を占める（図2.2）。

社内における役職(図2.3)は、株式会社の代表取締役/社長/CEOが多く、全体の52.6%であった。企業データベースからの調査には見られない、未来における起業の一つのあり方である「NPOあるいは一般社団法人の代表者」からの回答が13件(6.2%)あることは、本調査の特徴の一つとも言えるだろう。全国データベースでの就任経緯調査では、同族承継の占める割合が最も高かった。しかしながら、本調査では創業者の割合が最も高く、全体の68.4%、次いで、事業承継者は20.1%となった（図2.4）。

本調査の回答者属性より、実際の女性経営者と比較して、年代が低く起業経験が浅いものの、自らが起業し、新しい道を開拓した人々からの声が抽出されることが予測される。また、これらの回答者層による回答により、これからの日本における起業家創出に対する鍵の予見と、多様性を包摂する社会構築とその未来へのビジョンに対する考察が期待される。

図 2.1 女性経営者の年齢構成

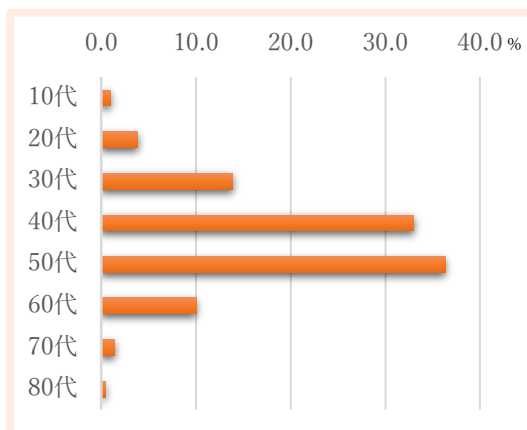


図 2.2 経営年数

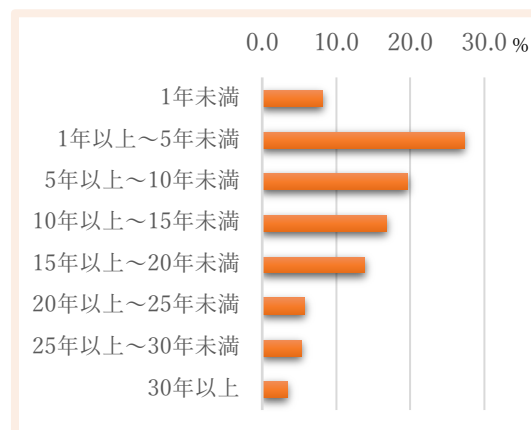


図 2.3 社内における役職

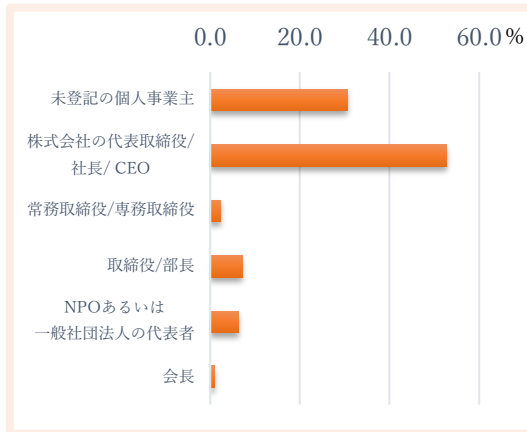
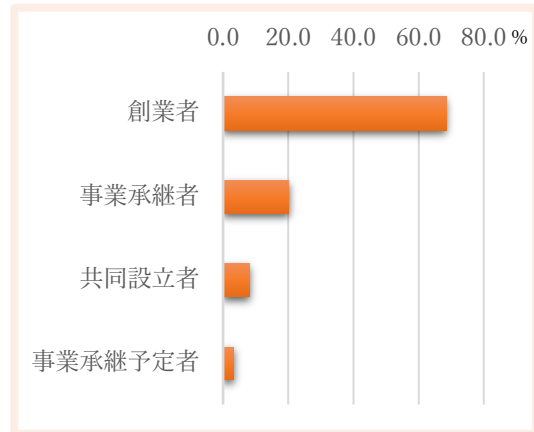


図 2.4 就任経緯



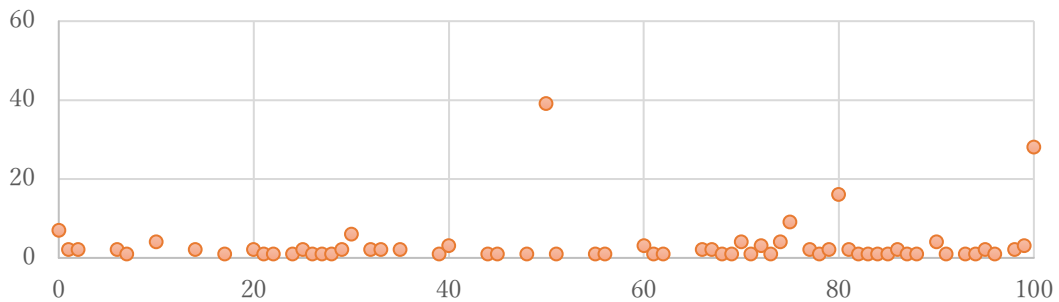
### 3 起業動機と事業の概要

#### 起業動機

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、「起業の裾野拡大に向けた調査研究」[5]を発表し、起業・独立・開業が選択肢の一つになった最も大きなきっかけを男性と女性に分けて調査した。その結果、性別を問わず、「現在の仕事と自分のやりたいことのギャップ」と回答した割合が最も高い結果となった（女性回答件数 191 件中 30%）。女性の動機第 2 位は、「家庭環境の変化や転機」が 20%となり、男性回答割合 6%とは大きく異なる結果が得られた。この調査結果を受け、本調査は、「家庭環境の変化や転機」に着目し、女性が起業する動機を深掘りすべく、2つの事柄（1）起業のきっかけは、外発的もしくは内発的要因のどちらであるか、（2）具体的な動機（自由記述）を調査した。

「起業または経営をすることに踏み切ったのは周囲や環境によるもの/外発的要因ですか、あるいは自らの意思/内発的要因によるものですか？」という質問に対して、外発的要因を 0、内発的要因を 100 として 1 刻みで表示されるスケールを用いて、動機を数値化した。平均値は 60.9、中央値は 66、最頻値は 50（39 件）であった。次点となる頻度の高いスコアは 100（内発的要因）の 28 件、80 の 16 件と続く（図 3.1）。起業要因についての詳細は、Appendix A を参照のこと。

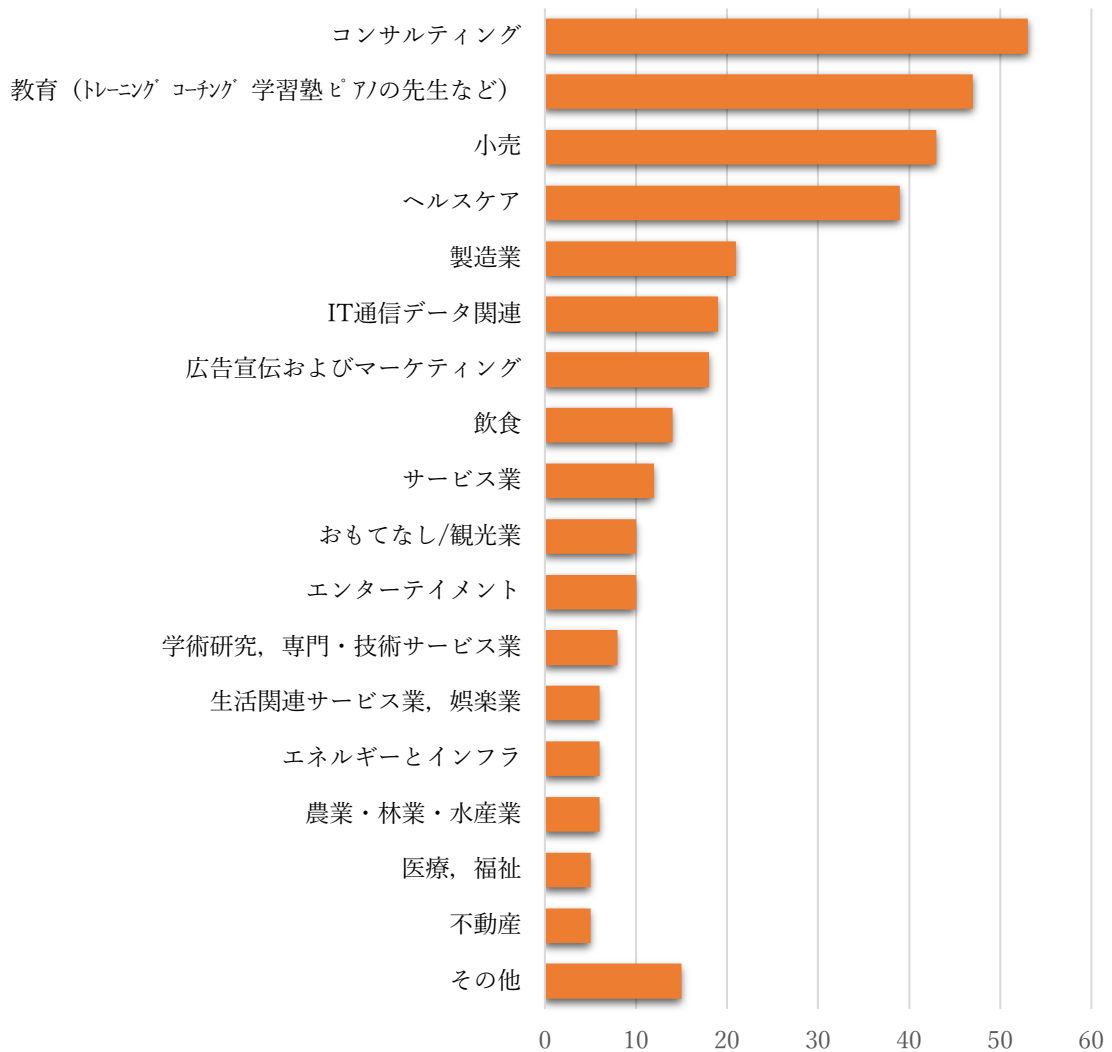
図 3.1 起業要因の外発性（横軸スコア 0）・内発性（横軸スコア 100），縦軸：回答者数



## 事業の概要

事業のカテゴリ（事業分類），事業商圈，年商，雇用状況を調査し，女性経営者の事業概要を要約する。また，今後のビジネスの拡大に関する意識調査も行った。

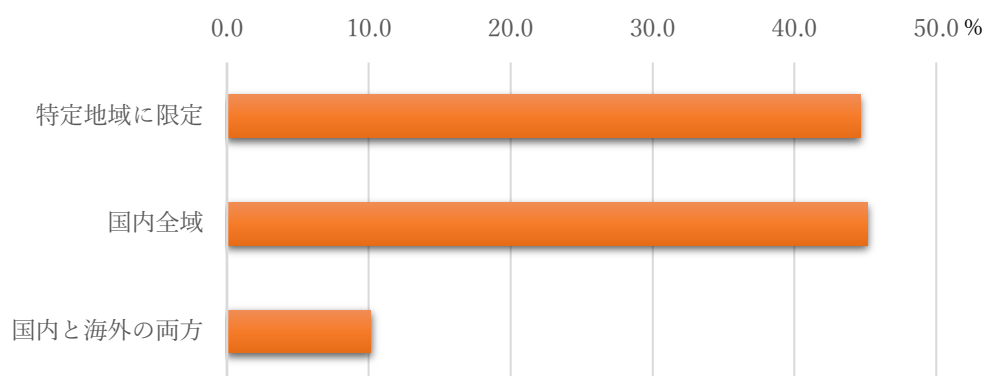
図 3.2 事業分類





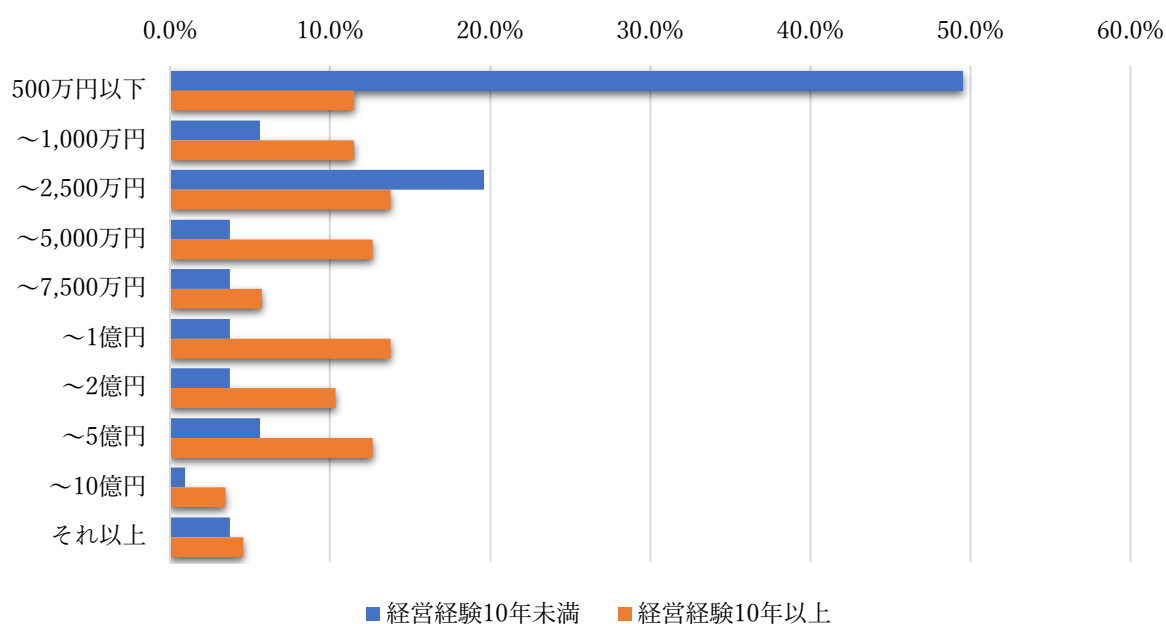
事業の商圏は、国内との回答が多数を占めた。そのうち半数は、商圏が特定地域に限定されることであった。国内と海外に渡るとの回答が20件あり、地域としての回答は、アジア7件、北米2件、南米2件、ヨーロッパ6件、中東2件、アフリカ1件と、広範に事業展開していることが確認された。また、国名での回答としては、中国、香港、台湾、タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インド、オーストラリア、アメリカ、カナダ、イギリス、フランス、ドイツ、イスラエル、ガーナが挙げられた。

図 3.3 事業商圏



年商は500万円以下との回答が最も多く全体の30.1%であった。このことは、経営者になってからの年数が短いことなどが理由として挙げられる。

図 3.4 年商（経営経験年数のクロス集計）



雇用状況について、正規雇用者数や雇用人員数の過不足問題を調査した。

正規雇用者についての調査回答件数は192件。「正規雇用者がいる」との回答は全体の45.8%(88件)、正規雇用者がいないとの回答のうち、「自分ひとりで経営」が30.2%(58件)、「パートやアルバイト、フリーランサーや他社協業契約といった形での経営」が24%(48件)を占める結果となった(図3.5)。

正規雇用者がいるとの回答者に対し、正規雇用者の人数を調査した(図3.6)。「5人以下」が最多の45.5%(40件)であり、今回の調査対象の組織規模が何える結果が得られた。しかしながら、小規模企業のみならず正規雇用者数101人以上との回答も見られることから、企業規模を考慮した細分化された調査を検討することは今後の課題である。

図 3.5 正規雇用者について

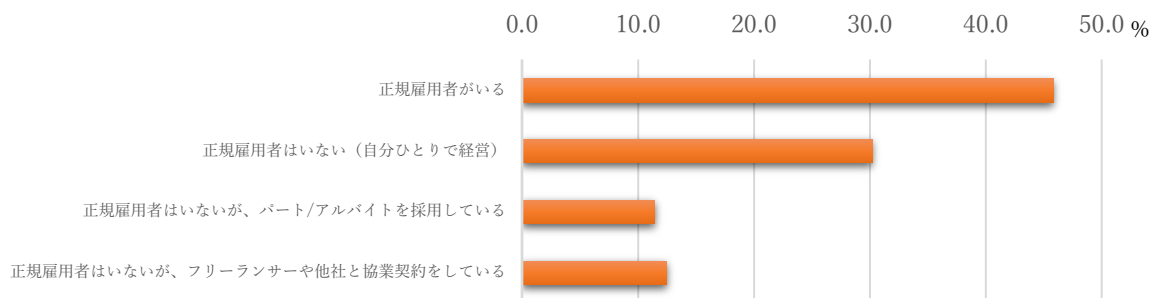
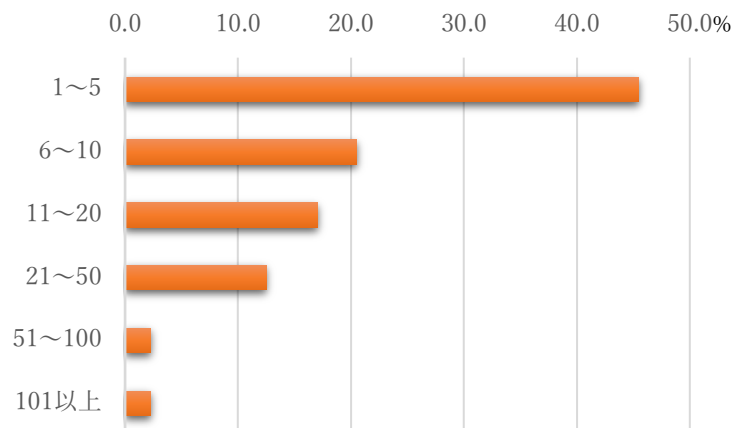
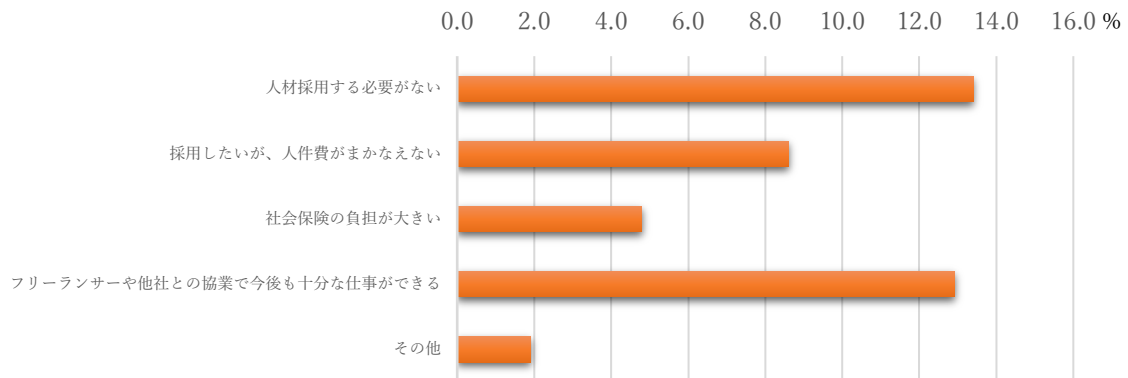


図 3.6 正規雇用者数



現在正規雇用者がいないとの回答者に対し、今後の雇用予定について調査した結果、回答数94件のうち、「予定あり」「予定なし」との回答は同数の25件(26.6%)、「わからない」が最多の44件(46.8%)であった。その理由は、現状に問題がないこと、採用意欲はあるが費用の問題があり雇用できないこと、現在検討中、と大別された(図3.7)。

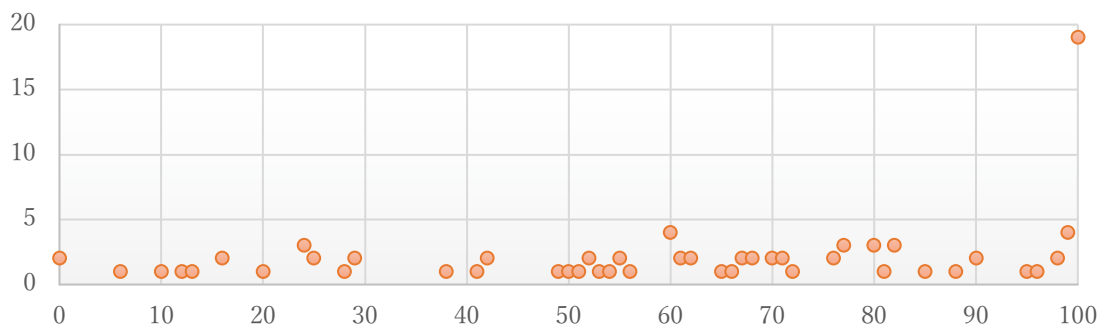
図 3.7 正規雇用を行わない理由



サプライヤーダイバーシティに関連し、「BtoB ビジネスの拡大や、大企業と取引の意欲はありますか?」との設問を設けた(回答件数93)。最小値0を「(ビジネス拡大・大企業との取引意欲は)全く興味がない」、最大値100を「ぜひそうしたい」とし、サプライヤーダイバーシティに関連する取引意欲についてスケール調査した結果、平均値66.8、中央値70.0との結果が得られた。最も多かった回答は、「100ぜひそうしたい」の20.1%であった。回答者の業務分野が、BtoB ビジネスの拡大を必要としない税理士などの士業や、大企業と取引を必要としないBtoC ビジネスを中心としている回答者が割合として多かったことから、回答者数の減少が見られた(図3.8)。

図 3.8 BtoB ビジネスの拡大・大企業と取引の意欲

(横軸スコア0：意欲なし，100：意欲あり)，縦軸：回答者数



## 4 経営者の課題

### 経営課題の現状と課題

経営課題のトップ3として、「競争力／他社との差別化」「新規市場参入」「高品質な顧客サービスの提供」が上位に挙げられた(図4.1)。今後企業として取り組みたいこと(図4.2)に関する調査結果の上位項目として「営業・マーケティング」「新市場へのアクセス」が挙げられたことも、経営課題としての「競争力／他社との差別化」「新規市場参入」が重点項目として位置付けとされていることに他ならないだろう。一方、数値化することが難しい課題である「高品質な顧客サービスの提供」については、今後の取り組みとして「人材採用と管理」「異業種交流など横のつながり」が上位に挙げられたことから、取り組みへの数値目標には表せない対応が推察される。自社の安定的な人材の確保に基づき、提供剤への信頼と品質確保を行い、横のつながりで構築された多様な視点からサービスの高品質について検討することで、課題である「高品質な顧客サービスの提供」についての対応と展開がなされることが期待される。

図 4.1 経営課題

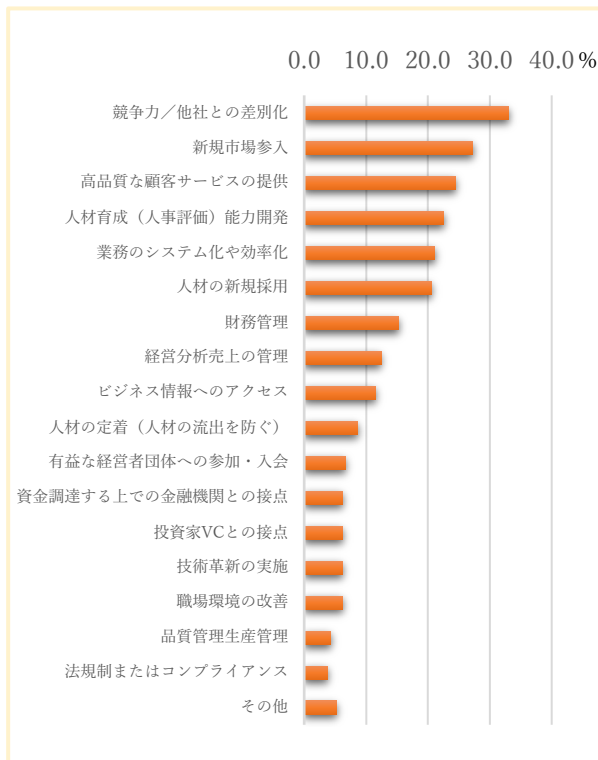
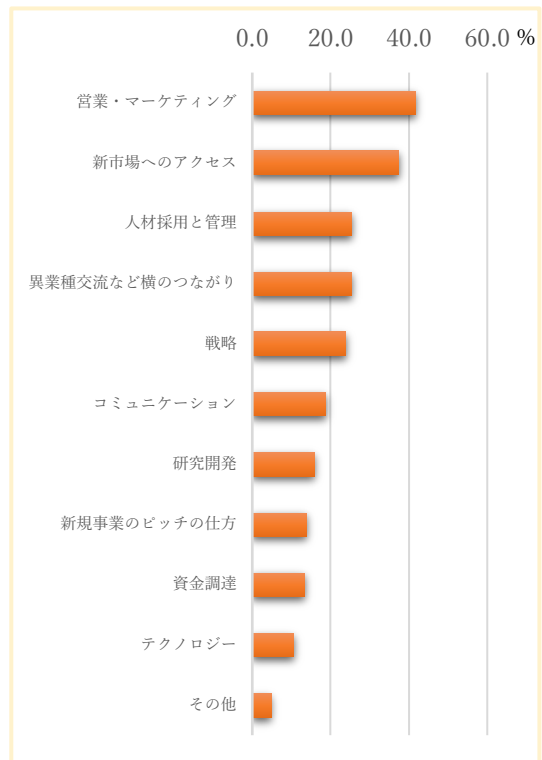


図 4.2 今後の課題



## 経営支援（団体や参加しているプログラム）

経営者団体もしくは業界団体への所属調査結果(有効回答数 194)は、所属が 96 件、無所属が 98 件とほぼ同数であった。また、無回答は 15 件であった。最も活動に参加している、または経営資源を得られていると感じている団体名についての調査結果として、複数回答を認め、延件数 69 件のうち、回答数の高かった団体として、同友会 19 件、商工会議所 9 件、各種業界協会 5 件、行政書士会などの士業関連会 4 件、ものづくりなでしこ、ロータリークラブ 各 3 件、We Connect International、青年対象会、各種業界団体組合 各 2 件、その他多様な分野の団体名が挙げられた。省略したその他団体一覧は次の通り。

回答 1 件に該当する団体一覧：

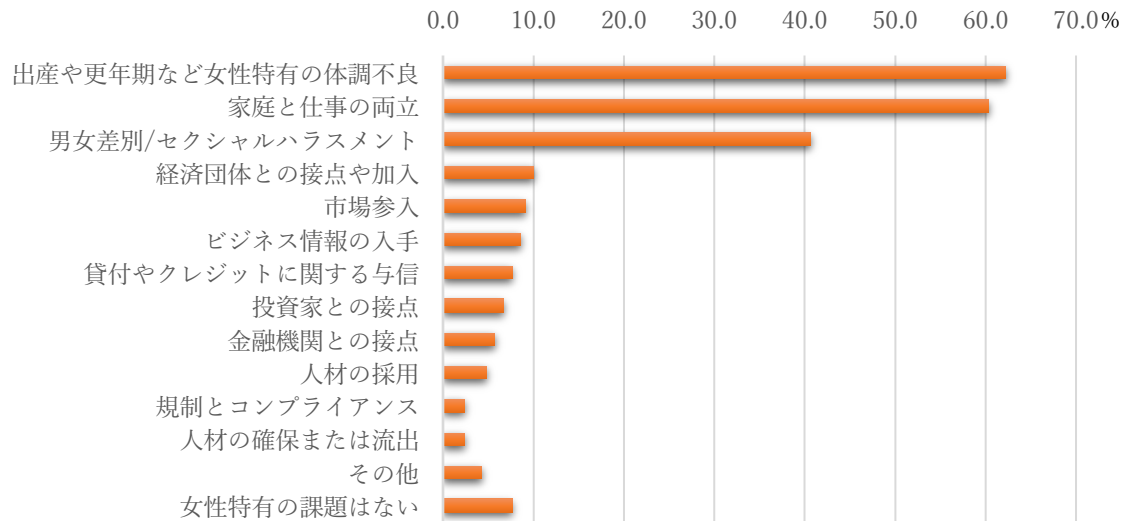
AIGA, BNI, EO Tokyo Central, ESOMAR, IZANA CLUB, JSSA, KUIB（熊本イノベーションベース）、MRS,NBC,SAJ,SEMI,エメラルド倶楽部,グラントイーワズ,守成クラブ,東京産業人クラブ,日創研神奈川経営研究会,日本創造研究所,理念と経営者の会,倫理法人会

過去に参加したビジネス研修でよかったと思うプログラムとして、活動に参加している団体から提供されたもの（例：中小企業家同友会）に限らず、ビジネス課題に直結したセミナーから、コーチングやマインドフルネスなどのプログラムについても情報が寄せられた。また、女性対象プログラムや企業家交流など、横のつながりに関係するプログラムが目立った。詳細は、Appendix B に記す。

## 女性経営者としての課題

上述した一般的な経営課題とは異なり、女性経営者としての課題があるとするならば、どのような事柄があるだろうか。複数回答可能（上限 3 件まで）として調査した結果、回答延べ件数は 486 件であった。他の項目に大きく差をつけた上位 3 件は、「出産や更年期など女性特有の体調不良」130 件、「家庭と仕事の両立」126 件、「男女差別/セクシャルハラスメント」85 件となった。また、「女性特有の課題はない」との回答件数が 16 件あることは、興味深い結果である。本調査では、選択肢として挙げた事柄を「女性特有の課題」の想定例として提示した。しかしながら、特有の課題はないとの回答は、これらの選択肢である想定例が女性特有の課題ではないのか、あるいは、課題であったとしても回答者が解決したという成功体験から、課題ではないとみなされたのかといった、課題はないことの根拠が明確に判定できなかった。その他として個別に記載された事柄を下記に記す。これらの多くは、選択肢「男女差別/セクシャルハラスメント」に関連したものであり、日本社会における女性へのアンコンシャスバイアスへの声が多く寄せられた。

図 4.3 女性特有の課題



その他としての回答（入力原文のまま）

- アンコンシャスバイアス
- 日本（地域の）独特な男尊女卑的な考え。見えない壁。
- 日本人の無意識に根付いた性別の役割の感覚でしょうか
- 社会的女性に対する有るべき姿勢や概念に対する自分としての順応が消極的な仕事上の態度になりがちなこと。人間としてより女性としてどうみられるかには惑わされる
- 小さい頃から控えることが大切だと教えられたので、経営者の大切な仕事の一つである発信について、最初は非常に勇気や考え方の切り替えが必要だった。が必要だったり
- あらゆる機会が男性ほど開かれていない（そしてそれが認識されていない）
- 男性社会の業種だとコミュニケーションがうまくいかないこともある
- 女性や母親が経営者となることへの社会からのリスペクトの欠如
- 育児休業給付金や時短労働など、制度に守られる権利を失うこと

女性経営者としての課題として上位に挙げられた「家庭と仕事の両立」に関連し、ケア労働（介護・育児など）への従事について複数回答可として調査した結果、従事しているケア労働はないとの回答が最多の129件、介護27件、育児52件であった。現在のケア労働従事者は割合として少なかったが、過去の状況も含め、経営との両立という観点で自由記述形式にてケア労働の経験を調査した。結果80件の回答が得られ、育児、介護、看護といった事柄への対応だけでなく、ケア労働への態度・対応・気構えなど現在もしくは過去の心情や家族との関わりについての記載が多く見られた。Appendix C に詳細を記す。

起業または経営をすることに踏み切ったのは周囲や環境によるもの/外発的要因ですか、あるいは自らの意思/内発的要因によるものですか？というスケール調査から、平均値60.90、中央値66との結果が得られた。中央値66点未満を「外発的」、66点以上を「内発的」と群分けして、起業または企業経営をすることに踏み切った具体的なきっかけ（記述項目）についてテキストマイニングを行った（図4.4）（図4.5）。







## 経営活動における意思決定

経営活動での意思決定の場面における重要度として、収益性と社会貢献性について調査した(回答件数各 93)。

収益性について、最小値 0 を「重要ではない」、最大値 100 を「重要である」とした上でスケール調査した結果、平均値 74.34、中央値 76 との結果が得られた。収益性を重視しない群としてスコア 50 未満、重視する群として 50 以上で分割してみたところ、収益性を重視しない群は全体の 2.2% を占めるにとどまった(参照 図 4.7)。

社会貢献性を意思決定の場面で重視する度合いを、収益性と同様にスケール調査した。最小値 0 を「重要ではない」、最大値 100 を「重要である」とした結果、平均値 85.04、中央値 90 との結果が得られた。スコア 50 未満である社会貢献性を重視しない群に数えられたのは 2 件にとどまり、図 4.8 でも明らかであるように、意思決定における社会貢献性の重要度が高いことが調査から示された。

図 4.7 意思決定における収益性の重視(横軸スコア 0 : 重視せず, 100 : 重視), 縦軸 : 回答者数

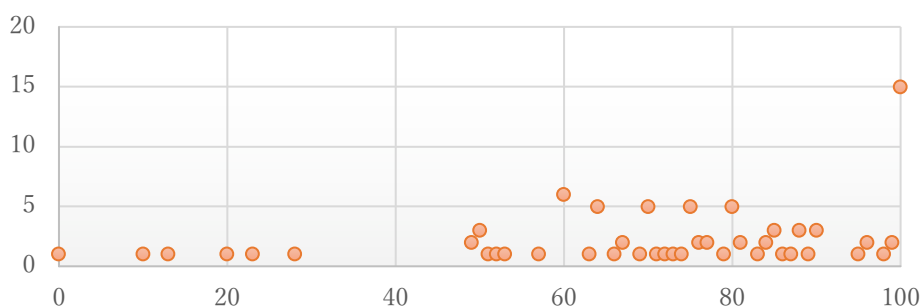
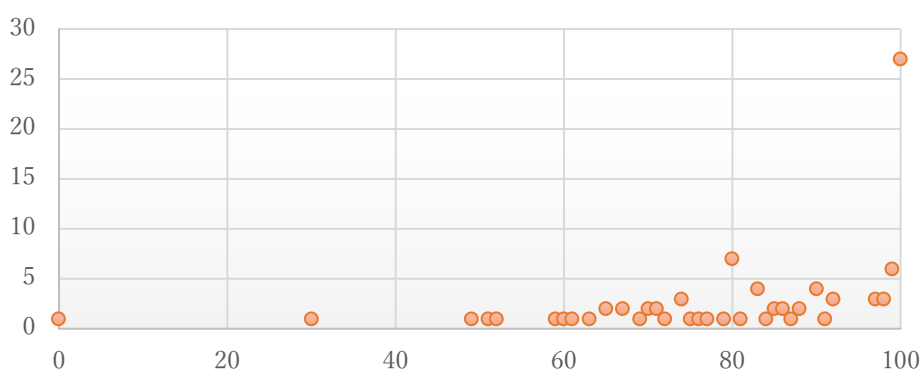


図 4.8 意思決定における社会貢献性への重視(横軸スコア 0 : 重視せず, 100 : 重視), 縦軸 : 回答者数



## 5

# 経営者の企業理念と

## 文化的背景による組織文化と価値観

企業理念は、企業が最優先とする価値観や考え方を明文化したものであり、次の5つの要素から構成されている。

1. ミッション：企業の果たすべき使命，企業としての軸として従業員に示すもの
2. ビジョン：将来実現したい企業のあるべき姿（社会貢献，企業の存在意義）
3. バリュー：顧客や社会に対して提供する独自の価値
4. スタンス：行動指針，企業文化
5. スローガン：ミッション・ビジョンを顧客や社会に伝える合言葉

HR 総合調査研究所「企業理念浸透に関するアンケート調査」[6]によれば，社員に企業理念を浸透させることの必要性を認識しているとの回答は，回答 117 件のうち 98%（「必要性があると思う」「やや思う」を含む）であり，回答企業のほとんどが企業理念の浸透は重要だとの認識を持っている。しかしながら同調査によると，31%の企業がなんらかの理念浸透策を講じているにもかかわらず，理念が浸透していると思うと回答した企業は6%であった。理念の浸透は重要であるという認識が広くなされているにもかかわらず，現実には浸透していないとの結果がこの調査結果において明確に示されている。

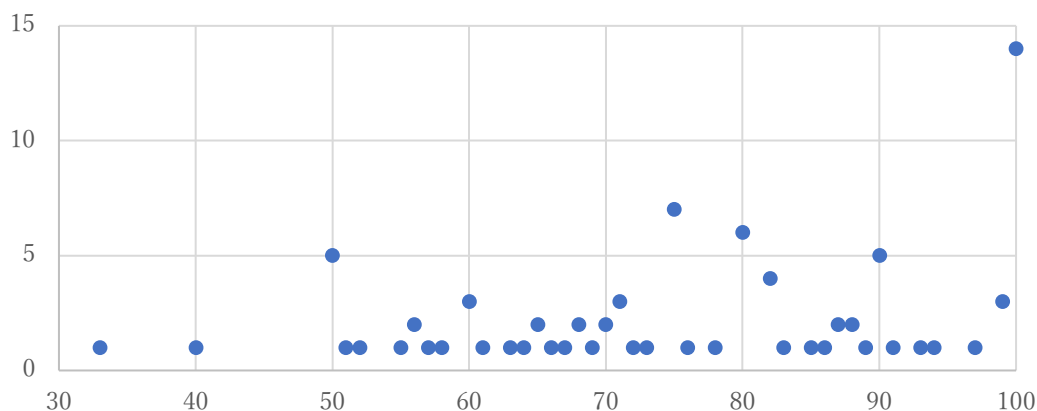
企業理念が企業の存在理由とその目的を表しているのに対し，経営理念とは，経営の進め方の根幹となる考え方を表すものである。経営上の目標設定，目標達成のための手段や方法を定めたものであり，経営者の交代に伴い変更されることもある。本調査では，女性経営者の経営理念に焦点をあて，経営理念の浸透とその取り組みについて調査した。

女性経営者の経営理念に対する社員の理解について，「誰も理解していない」をスコア0，「全員が理解の上行動している」をスコア100とし，スケールを1刻みで操作し，87件の回答を得た。その結果，最も理解が低い回答スコアは33であったが，スコア平均値は77.52，中央値は80であった。経営理念が社内に浸透しているとの傾向が高いことがこの結果から明らかになった（図5.1）。また，経営理念浸透のための取り組みを自由記述で調査した結果，上位項目として次の3項目が多数を占めた。詳細は5.1に記す通りである（調査回答原文のまま記載）。

- (1) ミーティングや勉強会などの「コミュニケーション」36件
- (2) 経営者自らが行動を示し，発信するなどの「経営者自らの行動」28件
- (3) 理念の掲示や名刺・SNSへの記載などの「目標の可視化」19件

図 5.1 経営理念に対する社員の理解

(横軸スコア0：誰も理解していない，100：全員が理解の上行動している)，縦軸：回答者数



### 5.1 経営理念浸透のための取り組み（回答入力原文のまま）

#### コミュニケーション

- 2か月に1回、全社員参加型で トップメッセージを伝えたり 理念に通ずるテーマを定めての グループワークなどの実施
- コミュニケーションをしっかりとっている。
- コミュニケーションをとる
- スタッフとのコミュニケーション
- ビジョン合宿を行い、理念やビジョンの言語化を共通体験としている
- 月1回のミーティング
- 月2回の定例会議で、経営理念にそった事業活動についての方向性を共有 月2回の Well-Being 診断で、社員の Well-Being を考察してストレスや職場の幸せ力を確認している
- 採用時点で、時間をかけて伝え、賛同できる人に働いてもらっている。本質的に賛同できない人は自ら退社していく傾向がある。 会議や研修において、自社のあるべき姿目指す像を一緒に考えるようにしている。採用活動や社外の方への関りを社員にしてもらうことで自社を語り、理解してもらうようにしている。 問題に直面した際も社員に問いかけ、理念に沿った行動で解決してもらうようにしている。
- 細かいコミュニケーション。 全て把握出来ているように、最後の責任は私にあることを明確にして、指示を出す。
- 指示だけではなく、その理由を説明し、スタッフの意見も十分に聞き取る。
- 社員とのコミュニケーションをとる場を構築中
- 社員に共有し、出来ているかの確認をしている。
- 社員の性格、個性を理解し それぞれに合った言葉や態度を選び コミュニケーションをとる
- 社内イベントを活用
- 社内ラジオ
- 常に対話する
- 全員がリモートなので、Slack 内でのコミュニケーションを大事にしている。
- 打ち合わせを実施し、みんなで討論
- 朝礼
- 朝礼での音読
- 日々の対話
- 日頃から共有している

- 年1回の個人懇談
- 理念の共有の機会を増やす 共有ができていないと思われる社員への個別面談の回数を増やす プロジェクト型の業務をつくり、社員同士が経営理念を話す・考える機会を作る
- 経営指針発表会
- 経営方針発表と振り返り会をしている
- 経営方針発表会、選択基準は経営理念、適宜話に出すようにしている
- 経営方針発表会の開催
- 社内研修
- 年月かけて、指針発表会したり、勉強会しながら語り続けてきました
- 勉強会の開催
- 方針発表会
- 法人研修内で周知
- 毎月、半期に一度など定期的にワークショップなどを行って自分理念と会社理念と共有しています
- 毎朝のCREDOs 唱和 全体会議 週一品質会議など 期首のキックオフ大会
- コーチングを取り入れた勉強会

### 経営者自らの行動

- ホームページにも出しているし、いろいろなところで話しています
- みずから率先して動く
- 一人ひとりの面談など
- 会社案内、Facebook 等で経営理念を表記している。月一度の営業会議でも、話すようにしている
- 企画書やレポートなど、目に触れるところにはいつも掲示
- 機会ある毎に語る
- 繰り返し
- 繰り返し伝える
- 掲示している 面談の時に話す
- 経営会議・全体会・リーダー会・朝礼などで、自身の思いを語っている
- 経営計画書の読み合わせ（リーダーのみ） 何かがあれば常に経営計画書を取り出し、話をする
- 経営指針書の発表、経理公開、コミュニケーションをとり、未来を語る
- 経営理念の発信、何かにつけて話す。
- 自らお客様とのやりとりを見せ示すことで理解につなげている
- 自ら考えを発信
- 自ら行動
- 自分が実践して社員に見せている
- 常に経営理念の話をしている。あるいは自らが行動して提示している
- 常に言葉に出し、行動で示すことです。
- 数多く努力してきた
- 伝える事
- 日々、掲示板にて伝える
- 日々の業務の中で繰り返し確認している。
- 部署ごとに掲示 朝礼や指導するときに理念に基づいた発現
- 枚付きの給与明細にお手紙を描いて渡している。
- 毎朝の唱和 面談など折に触れて、理念に絡めて話をする。
- 毎朝の唱和等 様々な場面で展開
- 毎日の軽いミーティングで、引っ掛かりがあった際の助言に、基本理念との照合を問うてみる

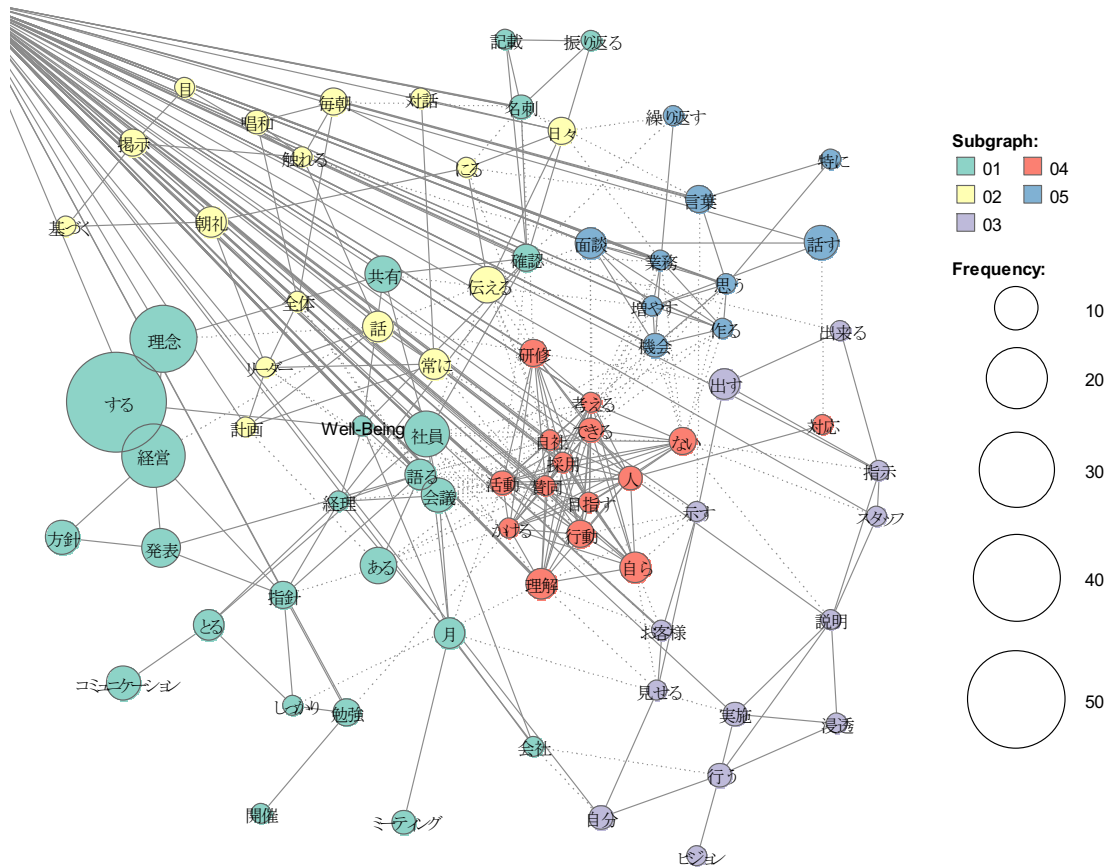
## 目標の可視化

- 10のアクション、5のバリューを制定。
- 経営理念から生まれたフレーズを商標登録
- 経営理念を幹部を巻き込んで作った。
- 経営理念を作成し。浸透させるために発表会を行い説明を実施、など
- 口癖、合言葉のようにして浸透させている
- 社内 SNS のあらゆるところに理念を散らばらせている。
- 社内報を出して理解を促す。 ミーティングや面談等では必ず経営理念を元に話をする。
- 情報の発信 方針は常に発信
- 大切なお客様の幸の為のお手伝い。 第一に活動してます。
- 只今経営指針を勉強中 これからしっかりと社員に理解してもらいます。
- 丁寧な仕事
- 日常から、自分で決断するようにしている
- 夫婦だけで経営しているので経営の方針や理念については二人で共有しています。
- 名刺、パンフレットに記載
- 名刺に記載、確認振り返り
- 名刺やタイムカード横に理念を表示。 毎朝の朝礼で言葉を変えながら日々伝える。 一年に一回の研修にて伝える。
- 目につくところに掲示。
- 理念に基づく経営
- 理念の明文化

## その他

- 現在組織改革をしています。 決定権を管理職に社長から移し、物事の進むスピードアップを目指しています。
- 来客対応や電話対応もオープンな空間でしており、どんな人と話していても従業員に声が届くようにしている。
- 自由
- 取り組みはしていない
- 特にはないですが、みんなモットーとしている言葉は知ってもらっていると思います。
- 特に思いつくことはありません。

図 5.2 理念浸透の取り組み（共起ネットワーク図）



経営理念と組織（企業）文化の関係について、梅澤[7]は、「経営理念がしっかりと浸透・確立することによって、その会社に固有の企業文化が形成される」と述べている。本調査では、女性経営者の組織文化について調査すべく、Hofstede[8]は、多国籍企業における文化の国際比較を40ヶ国にわたって行ない、国民文化を4つの次元で示した。現在は、Hofstede Insightsにより「ホフステードの6次元モデル」[9]が提示されている。このモデルを用いることで、文化の違いを数値で表現し、文化の類似度と差異を把握することが可能である。このモデルの次元は次のとおりである。

1. 権力格差（日本のスコアは54であり、やや権力格差があるとみなされる。以下、括弧内の数値は日本のスコアを示す）
2. 集団主義・個人主義（46、日本はやや集団主義である）
3. 男性的・女性的（95、男性的）
4. 不確実性の回避度（92、回避度が高い）
5. 思考の長さ（88、長期的）
6. 人生の楽しみ方（42、抑制的）

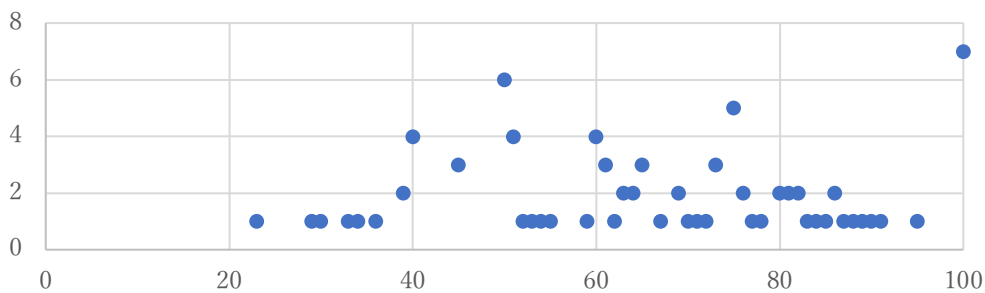
本調査では、女性起業家ならびにその組織について、ホフステードの6次元モデルに対応する5項目（人生の楽しみ方を除く）を調査した。回答スコアの範囲を0から100とし、1刻みでスライダーを動かすことでスコアを回答するよう指定した。

## 1. 権力格差

組織内における権力格差を、社員による自発的行動から測定することを試みた。

「0 中央集権的にトップが決めたことに従う」「100 権力分散的であり、フラットな組織内で社員が各自行動する」と配置した。ホフステードの6次元モデルでは、権力的であるほどスコアが100に近くなることから、本調査は反転したスコアとなっていることに注意する。回答件数は87件であり、スコアの平均値は65.95、中央値は65.00と、ニュートラルな位置を示すスコア50よりやや高く、「ややフラットな組織」であると経営者が認識しているとの結果が得られた(図5.3)。

図 5.3 社員行動 (横軸スコア0 : トップに従う,100 : フラットに社員が各自行動) ,縦軸 : 回答者数



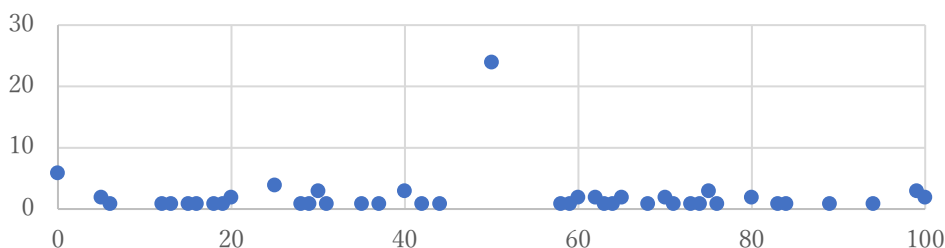
## 2. 集団主義・個人主義

2-1. 社員間での問題が生じた時の経営者の行動方針を、「0 組織内の調和重視、直接対決を回避」「100 個人的意見を述べることで直接対決が生じてもやむなしとする」として調査した。回答件数 89 件。

その結果、平均値 47.83、中央値 50 となり、やや、組織内の調和重視に偏るものの、集団主義・個人主義のニュートラルな回答が得られた。この結果は、問題の種類によっては対応が都度異なること、調和と対決のどちらも選択できなかったこと、など曖昧さを包含することから、今後より詳細な調査が必要である(図5.4)。

図 5.4 社員間での問題が生じた時の経営者の行動方針

(横軸スコア0 : 組織内調和重視, 100 : 直接対決もやむなし) , 縦軸 : 回答者数

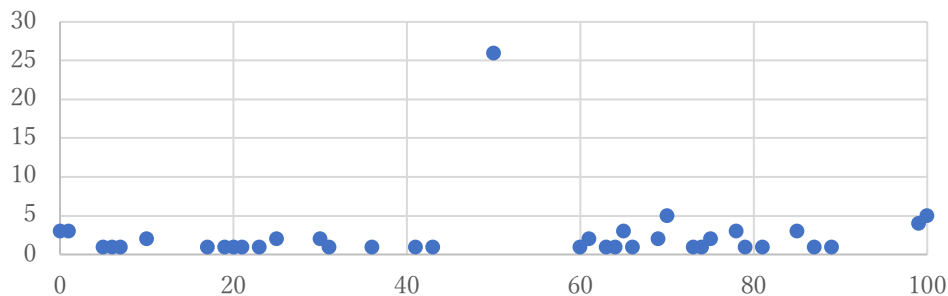


2-2. 経営者と社員間で問題が生じた時の経営者の行動方針を、「0 組織内の調和重視、直接対決を回避」「100 個人的意見を述べることで直接対決が生じてもやむなしとする」として調査した。回答件数 89 件。

その結果、平均値 53.69, 中央値 50 となり、集団主義・個人主義のニュートラルな回答が得られた。この結果は、前述の 2-1 と同様に、問題の種類によっては対応が都度異なること、調和と対決のどちらも選択できなかったこと、など曖昧さを包含することから、今後より詳細な調査が必要である。しかしながら、経営者自身と社員との問題とのこともあり、組織内調和より、個人的意見を述べることに若干の傾きが見られる結果となった（図 5.5）。

図 5.5 自分と社員間での問題が生じた時の経営者の行動方針

（横軸スコア 0：組織内調和重視，100：直接対決もやむなし），縦軸：回答者数

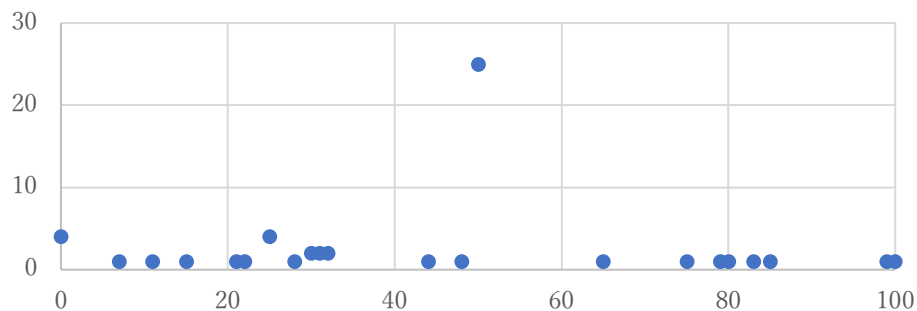


### 3. 男性的・女性的

3-1. 後継者選びの過程における経営者の取る立場を、「0 組織内の調和重視、対立を回避」，「100 組織内の摩擦を許容」として調査した。回答件数 55 件。平均値は 43.6。中央値は 50 となり、ニュートラルではあるが、やや、組織内の調和重視の傾向があり、やや女性的との結果が得られた（図 5.6）。

図 5.6 後継者選びの過程における経営者の行動方針

（横軸スコア 0：組織内調和重視，100：組織内の摩擦を許容），縦軸：回答者数

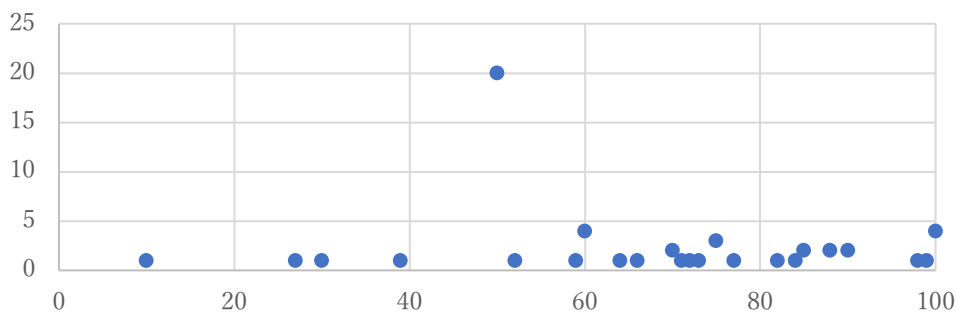




3-2. 後継者の資質として経営者が重視する点を、「0 業績主義, 強い者, 秀でた者」「100 バランス主義, 仲間との調和を取れる者」として調査した。本来ならば女性的とされているスコアを0, 男性的とされるスコアを100として得るが, ここでは反転している(スコアが高いほど女性的と判定)ことに注意する。回答件数55件。平均値は64.25, 中央値は60となり, バランス重視の女性的傾向との結果が得られた(図5.7)。

図 5.7 後継者の資質として経営者が重視する点

(横軸スコア0:業績主義, 100:バランス主義), 縦軸:回答者数



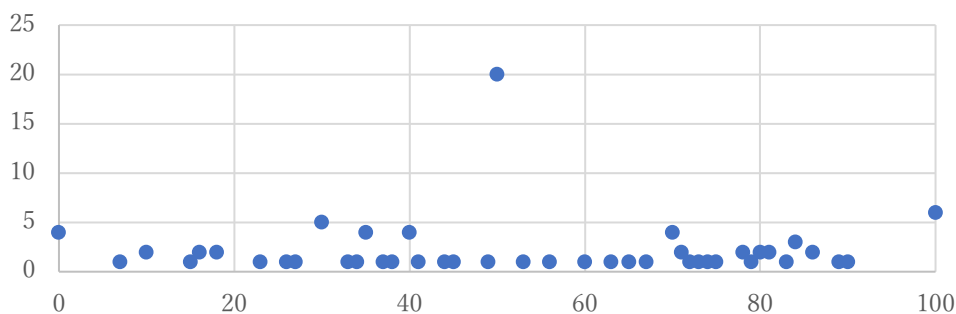
#### 4. 不確実性の回避度

不確実性に対する回避を調査するために, 資金繰りのリスクへの対応を調査した。「0 成功のためにリスクを取る」「100 失敗しないためにリスクを回避する」とし, 93件の回答件数を得た。

平均値は52.47, 中央値は50と, ニュートラルな結果となったが, 図からもわかるように, 対応が完全に中立というばかりではなく, スケールの両端に多く回答が得られている。今後の調査として, 資金繰りだけではなく不確実性への対応について, また, 従業員数などの組織形態や操業年数と言った事柄との関係性を探る必要があると思われる(図5.8)。

図 5.8 資金繰りリスクへの経営者の対応

(横軸スコア0:成功のためにリスクを取る, 100:失敗しないためにリスク回避), 縦軸:回答者数



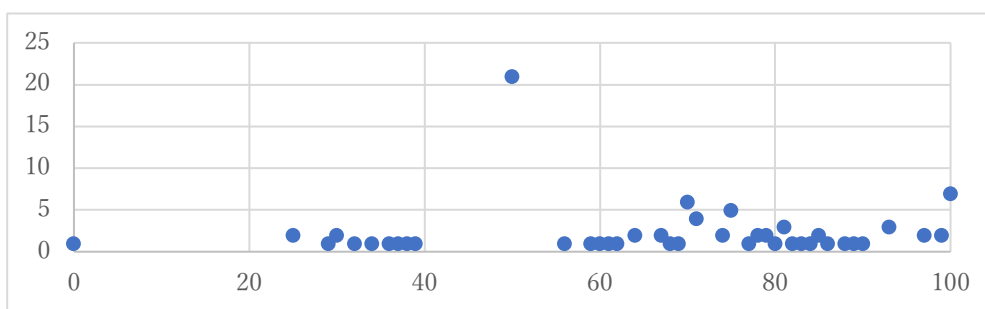
## 5. 思考の長さ

5-1.資金繰りに関する調査項目内にて、利益重視という観点から思考の長さを調査した。「0 短期の財務的結果を重視する」「100 長期的利益恩恵を重視する」としたところ、回答件数は93件であった。

平均値は66.52、中央値は70であり、利益においては、やや長期的思考であるとの結果となった。図からも、スコア50より高い範囲である「長期的傾向」に回答が分布していることがわかる。しかしながら、回答の最頻値がスコア50に21件となり、回答をためらわれたことで50としたのか、あるいは、状況に応じて利益確定への意思決定が異なることが起因しているのか、など今後の課題が残る結果となった（図5.9）。

図 5.9 資金繰り利益に見る経営者の思考の長さ

（横軸スコア0：短期財務結果重視，100：長期的利益恩恵重視），縦軸：回答者数

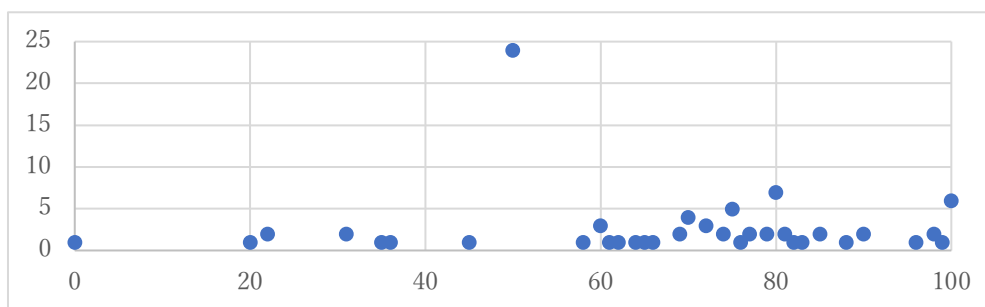


5-2.生産性向上・業務改善の問題が生じた時の、経営者の行動方針から、短期的/長期的思考について調査した。「0 原理原則を重視」「100 実用性を重視し、例外を認める」とし長期的思考に近いほどスコアが100に近づくよう設定した。回答件数は89件。

平均値65.83、中央値70となり、業務改善についての思考の長さは、長期的傾向にあることが示された。図における回答の分布からも、その傾向が見られる（図5.10）。

図 5.10 業務改善時に見る経営者の思考の長さ

（横軸スコア0：原理原則重視，100：実用性重視），縦軸：回答者数

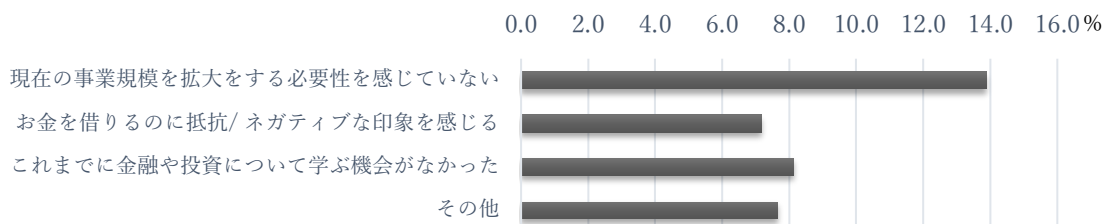


## 6 資金繰りの壁

調達や融資といった資金に関する問題は、起業時だけでなく、操業における大きな課題と言える。資金調達における女性の信用は低いとされてきたが、2014年、中小企業基本法第2章の第13条（創業の促進）の中に、「特に女性や青年による中小企業の創業を促進するため」という一文が追加された。これは、日本政府が女性・青年の起業を支援する方針を打ち出した一例としてしばしば取り上げられている。昨今では、女性起業家向けの資金調達として、国民生活金融公庫による新規開業資金（女性、若者/シニア起業家支援関連）（国民生活事業）、女性、若者/シニア起業家支援資金（中小企業事業）といった融資のみならず、助成金や補助金も用意されている。

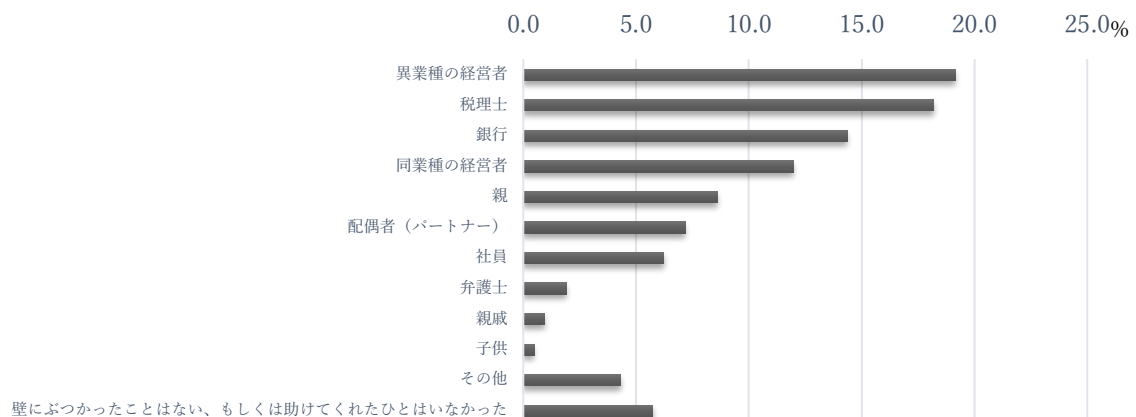
本調査では、女性経営者の資金繰りの壁に焦点を当て、調査を行なった。融資の現状については、センシティブな質問であることから回答数が94件と低かった。「融資を受けている」との回答率は回答数94件中27.7%、「融資を受けていない」は72.3%であった。融資を受けない理由を図6.1に示す。「その他」との回答は、「融資を必要としない」もしくは「今後調達予定」に大別された。

図 6.1 融資を受けない理由



また、資金繰りに関する諸問題について調査した。「資金繰りの壁にぶつかった時、あなたに助言や力を貸してくれた人」は、税理士や銀行という専門家だけではなく、異業種・同業種の経営者という回答が上位に見られ、経営者同士の横のつながりが見える結果となった（図6.2）。実際に支援を受けた際のエピソードについて調査した結果、銀行などの金融機関からの支援、役所への相談と補助金などの資金援助、税理士・弁護士といった専門家の助言、親・姉妹からの援助、商工会議所や同業者からの支援といった声が寄せられた。詳細は、原文入力のまま Appendix D に記す。

図 6.2 資金繰りの際に助言や力を貸してくれた人



作成並びに調達方法の指南」が挙げられた。相談を受けた際の助言や対応について自由回答形式で調査した結果、依頼事項に対応したという回答と、補助金などの情報紹介、経営計画書の確認、金融機関への付添など、相談者へ寄り添う回答が得られた(6.1)。

#### 6.1 資金繰り相談への対応回答(回答入力原文のまま)

- (1)信頼できる経営者に対しては、自分が困らない範囲で個人のお金を貸した。それ以外は、貸すことは難しいので、助成金や国制度に関する情報を紹介した(2)実際の内容や検索方法を教えている(3)1度だけお世話になった方だったので、手伝った(4)1度だけ投資家を紹介して、実際にその会社に入り手伝った。2回ほど、創業期の会社にアドバイザーとして入った
- アドバイスだけした。
- いろんなコンテストを紹介した
- お金は貸さず、アドバイスのみをした。区の制度融資なども活用するなど。
- お金を貸した(20万)
- お金を貸したし、金融機関を紹介した
- できる限り対応した。その後のフォローもした。
- やるべき事を伝える
- 一度に限り、お金を貸した
- 貴社の経営状況も内容もわからないので、お金を貸すことはできません。
- 金融機関と一緒に話しに行った
- 金融機関を紹介した
- 金融機関等の紹介
- 銀行に相談するよう勧めた
- 銀行やクラウドファンディング等をアドバイス、サポート
- 銀行担当者を紹介
- 経営計画書をもらう。
- 決算書3期預かり、経営の体質改善をアドバイスし、支払額を捻出してもらった。
- 資金繰り表、管理会計の導入
- 資金繰り表と計画立てることと、経営者としての思いを指針書を作成をして、銀行さんに相談していくこと。
- 資金調達できた
- 自社で実施した内容の説明
- 借入制度やリスク、財務状況の説明 資金繰り表作成支援 コスト削減のアドバイス
- 商工会に入ったほうが専門的な話を聞いてくれるし、アドバイスを貰えるし安心だと勧めた。
- 小さく借りてきちんと返すことで信用を貯めているというような話をした。
- 少し貸しました。
- 紹介した
- 先ずは、帳簿を見せて頂かないとアドバイスは出来ないと伝えました。
- 先の質問に対して具体的に どこに資金調達して、書類はこう書いたよとかです。
- 先払いの取引の実施
- 相手にもよるが、安易に貸してほしい。という人は信頼ができない。
- 相談できる方を紹介した
- 相談先をアドバイス
- 損益分岐点などを示した
- 売上に貢献しない融資を受けるのはやめました。
- 必要なお金を貸した 株を買ってあげた 銀行を紹介した
- 保証人にはならないときっぱりお断りした 今も親友です
- 補助金などの情報を伝えた
- 補助金や融資のノウハウを伝える
- 融資してほしい、と頼まれたが、銀行をすすめた、何故なら、専門家からみた必要な書類のチェック・プロセスを経ていくなど、計画力の向上のチャンスなので。

## 7 後継者問題

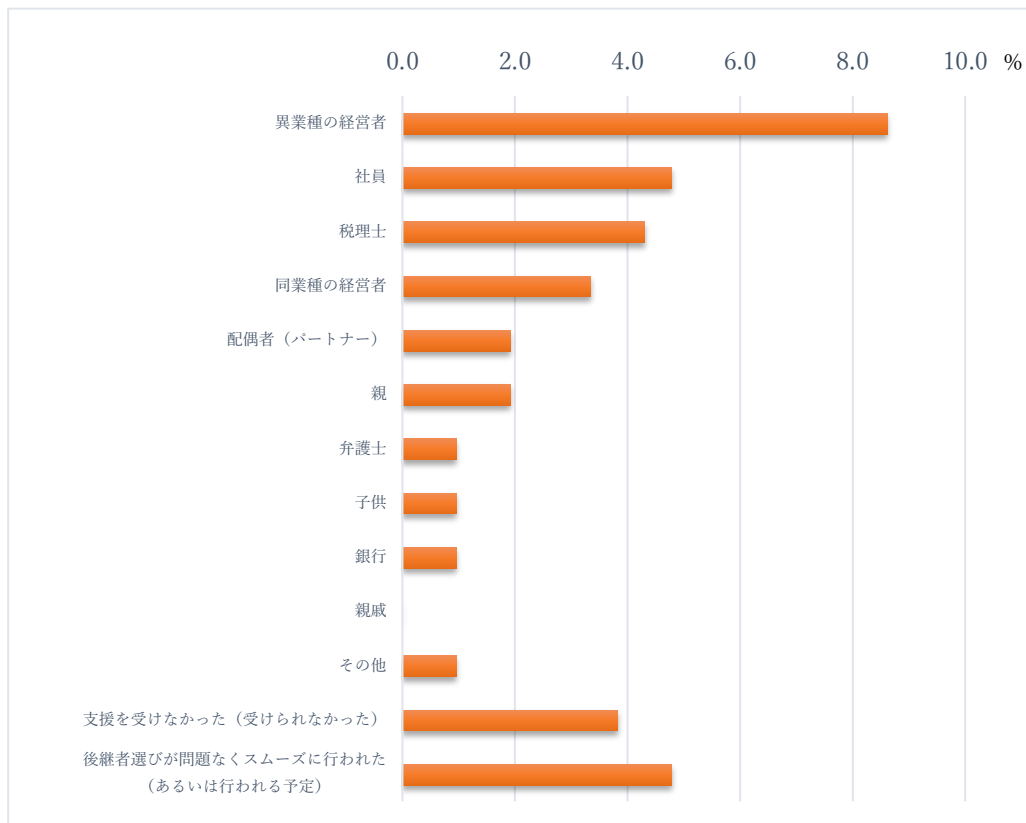
業績の問題がないにもかかわらず、後継者不在のために廃業する企業数が増加するなど、後継者問題は、単なる一企業の問題にとどまらず、地域の雇用や経済から技術の継承にも影響を及ぼすことは明らかである。全国企業「後継者不在率」動向調査[10]は、2022年の全国・全業種約27万社に対する後継者動向を調査している。その結果、後継者が決定していない企業（後継者が「いない」もしくは「未定」）は15.4万社、これより算出された全国の後継者不在率は57.2%との報告がなされている。

女性経営者の後継者問題の検討状況を調査した結果、回答数は91件であった。最多の回答は「現在検討中」39件であり、「後継者が決定している」との回答は16件と低かった。

「M&Aで事業譲渡」6件、「廃業」5件という結果から、現状を維持する後継者を決定できなかったとの声も寄せられたが、「後継者を検討したことがない」との回答が25件と回答の27.5%を占める結果となったことは興味深い。回答者における年齢層、操業年数などの影響が見られるものと思われる。

後継者問題の壁にぶつかった際の支援者として、銀行や士業などの専門職従事者より、横のつながりのある経営者（異業種、同業種いずれも）が回答上位に上がっている点は、非常に興味深い（図7.1）。回答者自らが支援者として対応した結果を自由回答で求めたところ、「M&A」や「相談者からの事業引き継ぎ」という具体的取り組みだけでなく、「助言」「話を聞く」という、相談者へ寄り添う回答が見受けられた（7.1）。

図 7.1 後継者問題が生じた時の相談相手



## 7.1 後継者問題を質問された際の回答（回答入力原文のまま）

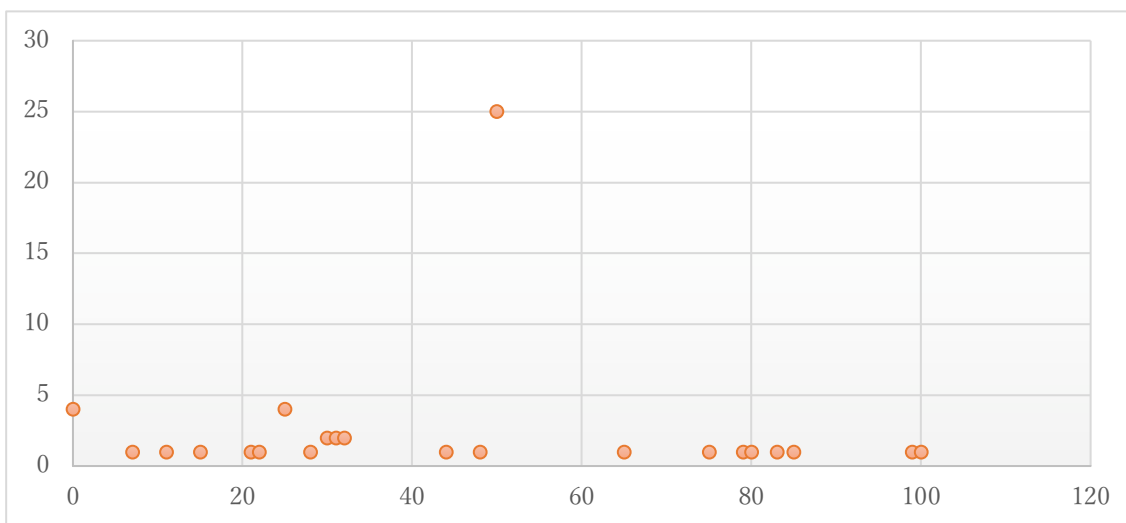
- （息子さんでも同じ質問するか確認） 継ぐ側、継がせる側のそれぞれの覚悟が大切だと思ふ点を考えてもらうようアドバイス。
- いつまでも自分しかできないという思いが強かった
- そのような方がいらっしゃったら連絡します。と答えました。
- まず未来にどうしたいかを考えてもらう
- 意識改革の必要性を伝える、後継者育成について助言
- 一度会わせて頂き、後継者になろうと思った 思いを聞きたい。と伝えました。
- 一部のぶどう園は引き継ぎました。引き継ぎを希望する方がまだ他にも複数いるのですが、現状の体制ではすべてを引き継ぐことはできないので、どうすべきか検討中です。
- 会社のビジョンを共有する
- 後継者に何を伝えたいかももう一度考えてみて。という
- 最初から前向き
- 私自身の問題としても、答えは自身で出すもの。お話を聞いてあげることに専念した。
- 自社の内容を回答
- 自分がして来た事と、後継者がしようとしている事は違って当たり前だ。若者が未来を作っていくのだから、応援しましょう。
- 自分はどうしているか？を話した。
- 真摯に助言した
- 相手を変える事はできない。
- 相談というより嘆きを聞くだけです
- 相談に対して、助言をしました。まずは、今の世の中の流れや今後についての未来を話した上で助言を行いました。息子さんの自由な期間を1年作り外の世界を見せてあげて、そこで成功したら、その会社に吸収合併してもう。失敗し場合は、行き先がなくなるので、経験値が高まり自然と戻ってくるはず。という助言をしました。
- 相談者は自分で決めています、相談して良いのではとの肩を押して欲しい事が多い
- 他者からスカウトして入れるべき
- 多数ありますし、講演も行なっておりますので、書ききれませんが、コミュニケーションが不足していることからの誤解を生じさせないコツのようなものを実体験をもとにお話することはあります。
- 聞くだけにとどまった。
- 問題に対して良いアドバイスは出来なかった。
- M&A
- M&A してくれる先を何社か紹介

後継者選びの過程において、「組織内の調和を重視し対立を回避」するバランス型を採択するか、あるいは「組織内の摩擦を許容」する実力重視型かを、スライダーを用いて0（バランス型）から100（実力重視型）として調査した。その結果、55件の回答があり、平均値は43.59、中央値は50であった。スコア50として、両極に偏重しないとした回答が最多の25件であったが、0~50の範囲での回答数が多く、組織の調和を重視した後継者選定を行なっているとの傾向が見られた（図7.2参照）。

また、年商2,500万円未満のグループの平均値は36.33、年商2,500万円以上のグループの平均値は44.68と、8ポイント以上の差が見られた。

図 7.2 後継者選びにおける組織内の摩擦許容度

(横軸スコア0：摩擦を回避しバランス重視, 100：摩擦を許容する実力重視), 縦軸：回答者数

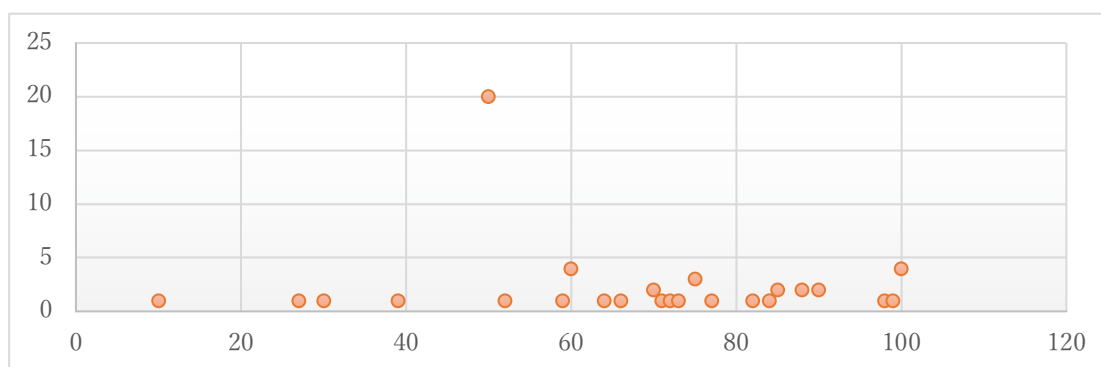


後継者として重視する点について「業績主義：強い者・秀でた者」をスケール0, 「バランス主義：仲間との調和を取れる者」をスケール100として調査した結果, 平均値64.25, 中央値60との結果が得られた。今回の調査結果からは, 後継者の資質として, 仲間との調和が優先されることが見て取れる。この結果は, 後継者選びの過程調査結果と一致する(図7.3)。

また, 年代が40代までのグループの平均値は57.24, 50代以上のグループの平均値は67.39と、10ポイント以上の差が見られた。

図 7.3 後継者に求める事柄

(横軸スコア0：業績主義, 100：仲間との調和重視), 縦軸：回答者数



## 8 総括

本調査は、日本の女性経営者のあらゆる「働き」に関するデータから、「女性の働きの実態」を明らかにすることを試みた。具体的には、経営者にまつわる諸問題として、「ひと」「カネ」「コト」を中心として調査を行なった。

具体的内容は次の通りであった：

- ・ 経営課題
- ・ 従業員確保や社内調整などのひとにまつわること
- ・ 資金関連
- ・ 後継者問題
- ・ 経営者の行動指針

また、女性経営者が回避できない、「女性ならではの問題」としてよく取り上げられる、無償の働き（育児や介護などのケア労働はその代表である）とその対応についても、記述式で回答を得るなど、従来の選択型調査とは異なり、回答者の声により伝わる調査結果となっている。本調査の特徴は、この「回答者の声の集約」であると言えるだろう。これらの声を更なるデータとの掛け合わせで問題点とその対応を可視化することは、未来社会への提言につながる事が期待される。これらは今後の課題の一つである。

夫婦同姓も別姓どちらも認める、「選択的夫婦別姓の導入」は、現在の日本では未だ女性が婚姻時に男性の姓を名乗ることが多いこともあり、しばしば女性にまつわる問題として取り上げられる。本調査の結果では、回答者 209 名のうち 84.2%が選択的夫婦別姓の導入に賛成との立場を示した。選択的夫婦別姓への自由記述 174 件中、「選択の自由」との声が高く 66 件、次いで「婚姻時の改姓手続きの煩雑さ」「アイデンティティ」との意見が並んだ。

大学のみならず、中学・高校でもアントレプレナーシップ教育が日本でも始まっている。そのような教育の場で、生徒や学生へ起業家のイメージを尋ねると、「自分の好きなことをしている」「忙しい」「リーダーシップのある」という事柄が会社員や経営者と比較して有意にスコアが高いとの報告がある[11]。

本調査では、女性経営者の忙しさを、ケア労働への従事などによる「忙しさの負荷」だけでなく、「忙しさによる影響」を被りやすい、睡眠時間についても調査した。回答件数 208 件の結果として、平均約 6.1 時間との結果が得られた。様々な調査団体による日本人の平均睡眠時間は 6~7 時間であり、これらの結果と比較して大幅な睡眠時間の違いは見られなかった。

創業者と事業承継者で、睡眠も含めた 24 時間の使い方に違いはあるのだろうか。あるいは、女性経営者の自らの身体の健康にまつわる事柄として、ライフスタイル調査などの「働く時間外の調査」は、今後の検討課題である。

リーダーシップについて、小学生から高校生の間に学級委員やクラブ部長などリーダーを経験について調査したところ、201件のうち、約75%がクラス委員や生徒会などでのリーダー経験があるとの回答を得た。回答の中には、「目立つからこそ常に人から批判の対象にもなる立場であった」「異なる意見をどうまとめるかという経験になった」といった個人の経験についての記述も見られた。初中等時期のリーダー経験が、経営者という選択に繋がるのか。この点は経過観察などの長期的な視点からの調査が今後求められることであろう。



今回は、意識調査に VAS (Visual Analogue Scale)を用いたスライダーによるスコア入力方式を採用した。VAS スライダーを用いて、0 から 100 までのスコアを入力することは、回答者の意識が、両端である 0 か 100 と比較した「自らの意識の地点」を測るためであった。この入力において、スコア 1 点の差異が問題なのではなく、回答者の意識が「両端のどちらに近いのか」「自分の意識は、どのあたりにあると感じているのか」ということを調査する目的を持ち、導入を試みた。VAS スケールを用いる際の最大の問題は「中央 50 からスケールを動かさない」ことの解釈にある。具体的には、スケールを動かさないことの原因が、「どちらでもない」「入力が煩わしい」「回答の仕方がわからない」いずれなのか、判別できないことである。これらの問題を解消する方式を検討し、今後の意識調査への適用を行いたい。

## 謝 辞

本調査に協力してくれた、209 名の女性起業家の皆様には、心よりお礼を申し上げます。皆様の正直な声により、未来の起業家がインスパイアされることでしょう。また、今回の皆様からのデータが、誰もが経済的意思決定のできる社会を作る礎となることを強く期待しております。調査へのご協力をありがとうございました。

本調査は、在名古屋米国領事館の助成 (SJA50522GR0006) を受けたものです。

## 参考文献

- [1] 内閣府(2020)  
経済財政諮問会議資料（令和2年3月10日）
- [2]The World Bank(2021)  
Women, Business and the Law(WBL 2022),2021年10月1日発表
- [3]帝国データバンク(2022)  
全国「社長年齢」分析調査（2021年）2022/3/4 発表
- [4]帝国データバンク(2022)  
全国「女性社長」分析調査（2022年）2022/11/22 発表
- [5]独立行政法人中小企業基盤整備機構(2019)  
起業の裾野拡大に向けた調査研究,  
中小機構調査研究報告書 第9巻第1号（通号 36号）
- [6] HR 総合調査研究所  
2013年8月26日～27日, ウェブ調査, 有効回答は117社  
「企業理念浸透に関するアンケート調査」
- [7]梅澤 正（1994）「顔の見える企業」有斐閣
- [8]Hofstede, G. H. (1980)  
*Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- [9] Hofstede Insights Japan  
<https://hofstede.jp/>（最終閲覧日 2022年1月31日）
- [10]帝国データバンク（2022）  
全国企業「後継者不在率」動向調査 2022/11/16 発表
- [11]石黒 順子(2015)  
高校生の持つ起業家とベンチャー企業へのイメージ, 日本ベンチャー学会誌, 26 巻 p. 43-57.

# Appendix A 起業動機詳細

起業したきっかけについての回答結果を、回答入力原文のまま（Appendix A～D）提示する。

## 内発的要因

- 29歳まで会社員でしたが、辞めることを決めてから手に職をつけようとフラワーアレンジの学校に通いました。その時期に、花つながりで、父親の知り合いの方から弊社の生業のヒントになるアイデアを聞かせていただき、これだ！と直感し、実現に向けて動き始めたことがきっかけです。
- 38歳離婚。40過ぎた頃。子供達の成長と共に考える事が増えてきた。時間の使い方。生き方。物足りなさ。不安。起業への憧れ。
- 65歳まで外資系で営業していて 自分の開拓したお客様を守る為 起業に踏み切りました
- あなたなら出来ると励ましてチャンスくれた先輩講師や社長がいた。前の方から説得された。
- なぜか無償にやりたくなったので。
- もともと学生の頃から起業家志望だったが憧れに近かった。具体的ロールモデルや起業家志望の仲間もいなかった。会社勤めしながら、言葉にならないもやもやがうずまいていた。今思えば男性組織に嫌気と軽い絶望感を感じていたのだと思う。「自分らしく生きたい」会社を辞める理由は公認会計士を目指すという全方位的な言い訳的理由で会社を辞めた。親しくしていた会社経営者から仕事をいただいて、研修事業や営業代行を始めたことが小さくしかし勇気ある大きな一歩となった。
- やってみたいと思ったから 教員をしてたので子どもたちにチャレンジする姿見せたかったから
- やりたいから
- やりたいことが既存の事業になかった。また、私自身、企業勤務に向かないと感じていた。
- やりたい仕事の実現の方法が起業だったから
- やりたかった
- やりたことをみつけたから。
- わたしがやらねば！
- 以前から独立思考だったが、意外な仕事依頼が来たのでそこから始めました
- 意欲があった
- 会社に勤めながら、べつのことをしたかった
- 会社勤めをさせて頂いている時から、いつかは自分のやりたい事をして生きたいと感じており、その私のやりたい事が見付き、仕事の合間や休みに資格を取りに行きそこから今の自営業に信頼する友と一緒に始めて今現在に至ります。
- 起業スクールに参加していたから 自分の中で社会に届けたい価値が明確化したから
- 起業に対して興味があり、会社員の頃から経営塾など参加していましたが、所属していた会社の社長交代をきっかけに退職し、起業しました。
- 継続してきた仕事をより発展させるため
- 元々性格的に何処かに勤めるつもりがありませんでした。
- 原体験
- 現在雇用していただいている事務所での仕事はメインで続けたいが、収入の面や自分のスキルアップを考えた際に、一般的な企業での副業ではどちらかを諦めなければならず、やりたいことができないと考えたため。自分の持っているスキルも活かしつつ、事務所での仕事もメインとするためには自分が個人事業主になることが一番最適だと判断したため。
- 雇われのままでは自分の理想とする仕事ができないことがわかったから
- 始動プロジェクトにて、自らの原体験など Why you? Why now?などを何度も問われ言語化していく過程で、今、自分にしかできないことだったから。
- 思いを実現するため。

- 自営業の家庭に育ち、もともと独立し、商いがしたかった。
- 自身の原体験
- 自身の助産師としての経験から、産前産後の支援が「切れ目なく」行われていると思いきや、実際に海外での妊娠出産育児を夫の転勤の都合で行った時に、切れ目だけの支援だと感じた。多様な生き方が尊重される中、どんな人にも「性と生殖の健康と権利」を守るために、本質的な切れ間ない支援が必要だと思った。また、出産という病気ではないけど、いつ何が起こるか分からない出来事への周囲の理解や尊重が全く感じられず、いのちの誕生すら大切にできない社会は、なにも大切にできないのではないかと感じ、起業しました。
- 自分がやらなければ会社が前に進めないと判断したから。
- 自分がやりたいことを誰にも気を使わずに突き進んでみたかったからです。
- 自分が出来る事でやってみたかったから
- 自分が責任を持って事業運営をしたかったから。
- 自分でやりたいことがあったから
- 自分の希望。サラリーマンが向いていなかった。
- 自分の歯科医師としての臨床を試みたかった。
- 自分の将来
- 自分の人生を生きていないと感じたため。そして、それが死ぬまで続くのかと思ったら、「わたしはなぜ生きているの？」と思ったため。
- 社会のニーズと自分のやりたいことの一致
- 社会的に認められる為
- 将来設計のため。このままでは収入の安定の見込みがなく（前職講師業）景気や社会情勢で収入が減る一方、生活費や介護などでお金がかかるのがわかっていたので、どこでもできる仕事に働き方を変えたかったから。結果収入も上がりました。
- 小さい時から起業しようと思っていました！学会で海外に行った際に海外の素敵な女性リーダーを見て起業を決意！
- 新卒で入社した会社で3年間働き、やり切ったと感じたため。自分にしかないチャンスなら掴もうと思ったため。
- 人生を変える為
- 声をかけられたということもあるが、やりたいことをやろうと思うと、自分で動く環境を作る方が楽。
- 前提には、子供の頃から会社に縛られずに経済的に自立したかったことがあります。社会人経験として、様々な企業で仕事をしてきましたが、自分の力でどこまでできるか、いつか起業したいと考えていました。起業の直接のきっかけは、MBAの修士論文を書き上げたことです。
- 中小企業診断士の資格を取れたことにより。
- 挑戦しないと一生後悔すると思ったから。
- 当時の学びや経験から
- 年齢と自身の将来
- 年齢を気にせず社会と接点を持つため
- 名字を後世に残すため
- 幼い頃から人と違うことをしたいと起業について関心があった。特に大きなきっかけはないが、だんだんとそうになっていった。
- 20歳のある日、自分は社長になると確信したから。

### 未来社会のために

- これからの新しい時代に会社を次の世代に残していくために新しい価値を創造し会社の未来を切り開くため
- ボランティア活動の基盤を磐石のものにするために、法人化し、事業として取り組むことにした。そのため、地域や社会と繋がり、巻き込んでいけるよう、自身の考えを切り替えなければならなかった。
- 企業主導型保育園を作る事業を行っていたが申請が不採択で、保育園は出来上がらなかったが、地域や社会の為に何かできる事がしたい。子育てするママのチカラになりたいと強く思った

- 娘を出産したことにより自分の結婚妊娠後のキャリアや生活の不安を感じさせたくない、感じない社会にしたいと強く感じたから
- 1989年起業しました。きっかけは「竹下内閣、第一次地方創生事業」のキャッチコピーである「自らが学び、自らが行う地域づくり」を耳にした時、自分も何か社会に役立つことをしなきゃ！と純粹に思い、当時コンビニの言葉も分からない山間に、自分が事業することで、市内との生活格差をなくしたいと思い起業しました。当時2歳と5歳だった息子達でしたが、夫の両親や実家の協力を得ながら27年間コンビニの単独店を経営しました。
- 昭和的価値感から脱却できず、閉塞感の中で疲弊していく組織構造を変革することができないと思ったため
- 人々に幸せを提供したい
- 当社事業の社会的役割と社員の未来が自分の人生の豊かさにつながるとわかったときに決断した
- 日本社会で子供を産み育てやすい仕組みを作ろうと思ったから。少子化、産後うつなど諸々の課題は産婦人科から変えていけると思ったから。
- 娘が塾に通う際のお弁当がきっかけでした。求めている安心して食べさせられるお弁当・システムがないのであれば、自分で作ろうと思い、企業しました。
- 最初の職場で育児中の女性社員が活躍できない状況を見て、育児支援につながる仕事を興したいと考えたため。
- 自分がやりたいことで社会貢献したかったから 従来の会社構造で子育てとキャリアの両立は難しいと感じたから
- 自分の必要とするものが、世の中になかったから、自ら造ろうと思い、また同じ思いの女性の役に立ちたいという気持ちで起業しました。
- 自分自身が、苦勞したので、その経験を、分かち合いたい
- 自分自身が目指したい世界の実現に向けて、これまでの経験をもとに独立したいと感じた
- 社会で実現したい未来があるから。
- 女性が働くことに障害の多い日本の未来を私の世代で打ち切り私の手で変えたいと思ったからです。
- 女性としての自立のため

### 外発的要因

- 企業様からのオファーがあったから
- 現社長と一緒にやろうと誘われた。私に欠けているものを持っている人だと思ったし、彼のかけている所を補うことによって、面白いことができる、自分がやりたいと考えている事業ができると思った。私が女性だからこそ、女性が活躍できる会社が作れると思ったから。社長は典型的なゼロイチ人間。でもゼロイチでは会社は回らない。私はイチを二にして社員を連れてサンにする。それがやりたいと思ったから。
- 仕事を頼みたいから、会社組織にしてくれ、と言われたから
- 知り合いから、サロンの引き継ぎの打診があったので
- 様々な社会課題を感じているタイミングでサラリーマン時代の取引先企業の社長に融資してもらったことがきっかけ。
- 30年以上フリーランスだったが、補助金を申請するために個人事業主にならないといけなかったし、大きな事業をするために必要だと思ったから。
- そうなるしかなかったから。
- 家業を持続可能な事業にするために、どうしても必要な事業だったため、必要に迫られ起業した。
- 会社の倒産
- 会社を退職し、海外移住をきっかけに。
- 外的要因
- 業務上、個人開業が必要だった。
- 勤めていた会社が閉じたから。その後仲間に恵まれた。
- 必要とされていると考えたから
- 本業の新規事業で講座を開き、資格認定団体が必要になったため社団法人を立ち上げました

- 成行き
- 生活の為

### 家族・家庭の事情

- アメリカ人の主人がアメリカでも従事していた本業を仕事にしたいと言い出した時に、日本中を探して面接しても希望の職に就くことができなかったため、それを叶える目的で起業しました。
- いつかは起業しようと思っていたので。それから、家族のバックアップや、子育て時間が減ってきたので
- 元主人のブラック化 独立前の勤め先の社長の嘘つき度に嫌気
- 元夫がうつ病になり、私が事業を引き継ぐより方法がなかったから。
- 子育てがひと段落したので
- 子育てとの両立を考えたときに 時間の融通がきく事業主を選択した
- 主人が経営にむいていなく私が切り盛りして行く中で代表権を持たないとやりづらく代表に就任
- 主人の会社の経営が悪化し、外貨を稼ぐために始めた仕事が軌道に乗り、仲間が増え、大企業との取引条件となり法人設立
- 主人の会社の親会社が倒産して収入がなくなった為。子供達の生活レベルを下げたくなかったので起業しました。
- 従業員として仕事と家庭の両立は難しいと感じたから
- 1番の理由は家族の死です。 家族の死を経験し、大切な人との時間を優先できる暮らしがしたいと思い、会社員という時間の枠組みを外し柔軟性を持ちたかったからです。
- カナダ人と結婚後カナダ移住をしましたが、離婚し日本に帰らなければならなくなり、帰国しましたが、正規社員で就職したいと思えるご縁がなく、周りの方々に背中を押されて起業へと押し出されました。
- 家族好きなので、家業のピンチはほっとけなかった
- 結婚により、将来的に私の方が長く働くことが予想されたので、起業しました
- 子どものいない頃からずっと組織で働き続けることに限界を感じていたので、子どものライフステージの変化をきっかけにして踏み切った。
- 自分の特技と特長を生かした仕事をしたかったが、その時家庭の主婦で子育て中だったことから自分の状況身の丈に合わせて働くということで起業することにしました。
- 実家の事情
- 主人の体調不良と経営状況の悪化。
- 出産がきっかけで退社したこと。 ただし、自分の意志というより、会社側の受け入れ体制が整っておらず、上司や人事と揉めた結果、退社を決意。 その後、乳幼児を抱えての転職は現実的ではなく、独立を選択した。
- 小1の壁
- 親の加齢、病気
- 親の協力
- 専業主婦からパート主婦になり、その傍らで起業しました。子育て最優先でお金を稼ぐと考えていた時期で売電事業と廻り合い法人設立しました。パートと経営と掛け持ちしていた時期は3年程でしたが、パート先と自分自身と双方にメリットとなり大変有意義な起業となりました。
- 夫が稼がない、子供達が大きくなって手が離れてきた
- 父親の病気
- 母の死をきっかけに女性が自分の能力で活躍できる環境を作るため
- 離婚して金銭的に自立する必要があった
- 離婚をして、会社も退職をした時期で、残りの人生をどう自立して生きるか? 考えた時に起業、企業経営という道にチャレンジすることがベストだと感じた為(このままだと生活保護になってしまう為、それならチャレンジをしてみよう。そして、失敗しても、日本では生活保護の制度がある為、お金がなくて衣食住が無く死ぬことは無いと思ったため)
- 離別当時小さな子を抱えて働く場所は限られ、一度は会社に所属したものの理解を得られず育児との両立はかなり難しく思えた。 体調を崩した時それでも出社しろと言われ、このまま続けては家庭も壊れてしまうので無理だと思い踏み切った。

- 両親が早く亡くなったため
- アメリカに大人の最初の16年間おり、かぞくの問題で地方の実家に帰りましたが、就ける仕事もなかったため
- 結婚して引っ越したため、それまでの職場で働けなくなったから
- 夫が会社を辞めたので、新たに再就職先を探すより自分でやった方がいいと勧めた

## 事業承継

- 1人娘の為、事業承継者が自分しかいないため。
- 夫の転勤で居住地が変わり、自身の会社の支社がなく起業に踏み切りました
- 父が、創業した会社を姉たちは継がなかったのど、自分が離婚して子供三人いたことでの状況などの経緯ありました
- 父からの継承
- 父が会社を経営していたので、いずれ自営業と結婚して母のように旦那様をサポートしていきたいと思っていました。主人と結婚し、しばらくはフリーアナウンサーの仕事を続けていましたが、コロナがきっかけとなり会社に入りました。
- 父が会社を経営しているが、会社を廃業しようか悩んでいたことがきっかけ。
- 父が年金をもらえる年になり、引退すると言うのでなんとなく
- いつかは起業してみたいという気持ちがあった中で、先代代表より「会社を継がないか」という提案をもらった 悩む中で今後会社を継いでほしいと言われるチャンスはないだろうと思い、このチャンスを逃さないようにしようと思われたのは夫婦で話し、夫の後押しがあったことが一番のきっかけになったと思う
- ファウンダーである夫の高齢化
- 一人っ子だったので、子供の頃から、後継者という刷り込みもありましたが、実際、父が倒れ決断しました。
- 経営者の夫の死亡
- 結婚した夫が後継者だったため
- 現在の社長にご子息、後継ぎがない
- 後継者が他にいなかったため
- 後継者不在
- 最初は夫からの事業承継。その後自分のやりたいことを見つけて事業としてスタートさせた
- 子供の頃から、父の会社を継ぐ、と決めていた。
- 事業継承
- 事業継承のため
- 事業創出の市場ニーズがニッチなりにあると思ってと、起業後失敗してもサラリーマンには戻れると思い起業。
- 先代との人間関係が兄弟の中で1番良好だったため
- 先代のサポートと及び自己成長の為
- 先代の引退
- 前任者が業績を悪化させてしまい解任。その後継承する人がなく、経営していくしかなかった。
- 創業者である父が病気になり、役員であった方に代表をしてもらったが、不祥事があり解任。社内では後継がおらず娘である私が継ぐしかなかった。
- 創業者の企業理念に共感しており、事業継続が重要だと思えたこと。私が引き継ぐというよりも、次につなぐためという感覚。
- 創業者の死亡
- 息子の病気で職を失い、個人コンサルをしている時に、その企業の社長がこの仕事をすっきり渡すので会社を作って欲しいと言われた。
- 長女で後継だったため
- 両親が創業した会社が、倒産の危機に面したから

## 前職への不安・不満

- 夫の仕事が転勤族で産後サラリーマンとしてのキャリアアップに不安があった

- 11年間働いた仕事の成果がすべて上司に帰属しており、自分の成果や人脈になっていないことに気づいたから。
- お勤め先の価値観で仕事をして生きていくことに生きづらさを感じたため
- コロナになり、男性が古き良き経営体質（強いリーダーシップ）や社会情勢の不安を煽って社員の団結を促そうとすることに私自身は嫌気がさした。しかし、多くの社員が経営者は特別な存在と刷り込まれていた。所属しているうちに擦り切れる心と、所属していることによる安心感のギャップが少ない働き方があるように思ったから
- その時の職場に疑問があり、自分で自由に意思決定したかったら。
- 以前の仕事を病気で退職し、その後精神の持病があるため、雇われて働くことに困難を感じていました。また、退職してからのブランクも長かった（再び働くことを考え始めた時点で7年ほど）ので、面接でブランクの理由を説明するのも億劫でした。実際、以前していた仕事以外になんの経験もありません。そのため、資格をとって資格を活かして雇われずに仕事をするほうがよい、そうするしかない、と考えました。まだあまり稼いではいませんが、仕事そのものを継続することができていて、時間の自由もある程度きくので（平日の通院等も誰にもお伺いを立てる必要もなく可能）、よしとしています。
- 会社を辞めざるを得ない状況でやめたこと(根本の原因はセクハラ) ちょうど同じ時期に別な分野での学びにチャレンジしてみたいと思い、両方をやるためには会社に所属では難しいと思ったため
- 会社員として定年まで継続することの難しさ、やりがいのなさを感じたから。
- 会社勤務を20年間勤め、勤務していた会社では、自分の目標や目的が達成できないと思ったからです。
- 外資系企業に勤めていて、買収などにより、組織がドラスティックに変わる。また、オファーをいただく会社もわたしのjobと経験に期待しているので、すなわち、それは私にとって新しい職場ではあるが、新しいチャレンジではないから
- 起業したいという思いよりも、男性主導型の組織がストレスで、自分らしさを再構築するために始めました
- 在籍していた会社が倒産した経験があるため、組織に所属してしか働くことが出来ないことはとてもリスクだと感じたため。
- 自分のビジョンと、働いている会社でのビジョンに差を感じ始めたから。やってみたくてあった。
- 自分の意思が反映されない組織で働くことにやりがいを感じなくなったこと。
- 上司とうまく行かなくて、もう他人の都合に左右されるのが嫌になって決心した。
- 新卒で就職した企業が希望退職を募集したこと。
- 正社員で就業していた会社で理不尽な嫌がらせを受けて、フリーになる方が稼げるので我慢したくないと感じたため
- 独立して、望む通りに自分の力を発揮して活動したいと思ったから。経営者の考え方に合わなかったから。この会社では成長できないと感じたから。
- 納得できる職場が見当たらない。自由な発想を形にしたい。など
- 派遣切りであって、仕事何しようかなと思っていた時な、英語教えてーと母親の友達に言われたから

## タイミング

- エンジニアと出会いタイミングがあったから
- タイミング
- 社会で実績を積み、人とのつながりも十分にできて、タイミングだと思った。
- 社会起業家という考え方にあったから
- 就職していた英会話スクールの同僚と結婚することになり、そのタイミングで前オーナーから、会社を継いで欲しいと打診される。やりたくなかったが、パートナーの面白そうの一言で決定。有限会社を設立して、営業権譲渡してもらった。
- 親の仕事に抵抗なく、楽しく、誇りを持って出来た事 経営者になるために、働いていたのではなく、ただ目の前の仕事に真剣に取り組んでいたら、いつの間にか環境が変わっていただけです。そして、いつしか私がやるしかないという覚悟に変化しました。
- 民間の資格ではあるが、せっかく取得したのでそれを生かさないのは意味が無いかなと思ったから。



- 夢を叶える事が出来る年齢と思ったから
- 震災
- 阪神大震災における死生観
- 東日本大震災
- 自然災害被災
- 東日本大震災による経験
- 被災

#### 友人・知人

- たまたま起業している人が周りに沢山いる環境になり、ハードルがとても低くなった。
- とても良いミッションを共有できる仲間に出会ったから。周囲に起業について教えてくれる先輩たちがいたから。
- 一緒に働く友人からの誘いで起業を決意した。
- 個人事業主として取り組んできた「子どものいない人の生きづらさ」について一緒に解決に取り組む仲間が見つかったので

#### その他

- その方が楽だから
- メルカリで何かを売ることも起業と聞いて
- もっと稼ぎたかったから
- 嫁ぎ先の家業を手伝いたくなかったから。
- 自分が自由に使える時間が欲しかったから
- 自立のため
- 実家で新しい分野の仕事を開始するに当たり、実家とは別の会社を設立する必要があったため
- 定年後の収入源を年金以外から欲しかったから

## Appendix B

### 過去に参加したビジネス研修でよかったと思うプログラム

#### コーチング系

- コーチング
- コーチング（さまざまな課題を持つ人がこんなに多いと知った）
- 株式会社グローバルコーチング社 主催:グローバルリーダー研修
- グローバルアンバサダープログラム
- 起業家精神養成スクール 1on1 コーチング
- 経営者としての覚悟を学ぶ自己啓発プログラム
- 旭川デザインプロデューサー育成事業
- 民間企業の研修ですが、グローバルリーダー研修。(グローバルコーチング株式会社)

#### 中小企業家同友会

- 中小企業家同友会 経営指針を作る会
- 中小企業家同友会の指針セミナー、ならちゅうしん様主催のビジネスコンテスト
- 中小企業家同友会の女性全国交流会
- 中小企業家同友会の全国行事
- 中小企業同友会の、全国女性経営者交流会

#### マインドフルネス

- アンガーマネジメント リーダー研修 産業カウンセラー
- ビジネス研修と言うカテゴリではないが、禅宗の教え が経営にとっても参考になった
- 閻大学深呼吸学部
- 心の勉強
- メンタルコンパス社の心理的安全性
- ハピネス社の well-Beinga 導入評価研修
- ZEN School

### スタートアップ

- 500 Global アクセレータプログラム
- 500 Global アクセレータプログラム
- 現在、参加している愛知県のあいちスタートアップキャンプはこれまで参加したプログラムと比べても実践的であり、事業プランもブラッシュアップされるので、参加して良かったと実感しています。
- 東京スタートアップ Hub のプログラム
- 日本ワーキングママ協会 アントレプレナーコース
- 愛知県名古屋市の GLOW TECH は、シリコンバレーなど世界を遊んでいる日本の方が講師ですが、印象的だったのはスタートアップを目指さなくてもいいということでした。自分は何をしたいのか。ここに注力すればいいという言葉が、心の安定に繋がりました。
- スタートアップや地域コミュニティづくり

### イノベーター・知財アクセラレーション

- 経産省・ジェトロ『始動』
- 始動
- 新規事業創出、
- 進撃の WEEK
- IPAS

### 女性起業家育成

- 東京都主催 aptwoman のアクセラは学びの多い講義が多かったです。
- APT
- apt women
- APT women
- P&G academy for women entrepreneur
- APTwomen
- P & G アカデミー
- P&G 女性起業家 PG
- WEConnect の P&G Academy
- WEConnect の Moody's Financial Bootcamp
- GILP Women's Startup Lab の堀江愛利さんの女性リーダーのためのプログラム
- 全国女性会議
- ものづくりなでしこ
- アメリカボストンにあるフィッシュファミリー財団さん主催の JWLIBOOTCAMP です。女性のエンパワメントへの後押しがどこよりも強いです。
- JWLI ブートキャンプ in 徳島です。こちらに参加したことで、勉強になりました。自分の仕事を見つめなおす良い機会となりました。またプレゼン方法や考え方、見せ方など、とても具体的でした。

### 異業種交流

- eight さんの様々な起業家の方の 40 分ぐらいの経営のお話。参加している時に質問や名刺交換なども可能であった。

- 同じ悩みをもつ、同様の規模の企業が集まる研修。研修内容というよりも、横のつながりができたことが良かった。
- 体験型、対話型研修
- 体験事例報告混じりの、仕組み作り研修
- 女性経営者の生の声を研修で聞いて大きな気付きがあった
- リビングラボなど新しい生活様式やコミュニティ
- 業界のノウハウ
- 商工会様での無料での公式ラインを作るセミナーや個人事業者同士の話し合いのセミナーで、その事業にあったプログラムを作成して実践していくセミナー等にもお声がけして頂けてる事が良かったです

### ビジネス課題・セミナー・研修

- 特に参加した経験がありません。ご参考まで、自身が関係しているプログラムで「PHAZE リカレント」は良いと思っています。
- 弊社で行ったビジネスマナー講習会、基本的な事を繰り返しシュミレーション練習して実践で役立っている
- 専門職でのセミナー
- 全日本プライダル協会プロデュース部門研修
- 村尾隆介さんのブランディングセミナー
- 「食のプロデューサー」レベル取得
- オンライン講座の開き方 講座
- カナダで受けた中国人が開催していたカスタマーマネージメント研修。カスタマーの言い分を聞きすぎないこと、という部分が印象的な研修でした。
- アンコンシャスバイアス研修
- グロービスでのケーススタディ
- Japan brand festival knowledge camp
- アチーブメントの選択理論
- 何もわからないところからでも詳しく教えていただける、HP制作の研修。
- 過去に取引があったリクルート社の新人社内研修、雇用されていた東京海上日動火災保険の営業研修
- 株式会社平本式 現場変革リーダー養成コース
- ワーク・ライフ・バランスについての講演
- ドラッガーを考える幹部との合宿研修
- 後継者育成セミナー
- 識学の導入研修

### その他

- とにかく実践するのみ
- SDGs
- 事業段階が浅いものばかりで、よかったと思えたものは少ないです。

## Appendix C ケア労働

### ケア労働への態度・対応・気構え

- キャパを超えていることを常を感じている。早く事業成長させて移管していくことをモチベーションにしている
- ケア労働があつてからこそ、私の場合、起業につながっているし、また、障害・福祉の分野でも現在別会社で関わっています。経営者であるからこそ、自分の困っているところから紐解いた社会課題を解決できると感じています。
- ストレスはありますが、人間的成長と言う視点で、経営に生かされている実感があります。ゆえに、資本主義的な考え方ではない=人としての在り方、を修行しています
- やり過ぎてしまう その基準がモラルなのか、エゴなのかわからない
- 共に働いている仲間の深く理解して頂いてますし、家族の協力、そして沢山の周りのプロの皆様に助けて頂く、自ら助けて欲しいと声をかけていく事が大切だと今突然介護になり、心から人の大切さ、そのような皆様にこうしたいから、こうして欲しいんだよね~と相談する事がとても大切だと感じています。
- 経営で忙しいときにケア労働が必要なとき、精神的に厳しく感じることもある。
- 経営に集中出来ないことが度々ある。
- 経営もケア労働も両方、突発事象や割り込み事象が起きるが、それが相互に影響をおよぼすため、トータルでのマネジメントが非常に困難になる。両方とも代替できる人が居ない場合、いずれのマネジメントもかなり無理が生じる。
- 今しか出来ない大切な事、将来を考えて今やらなければならない事、優先順位をつけました。
- 私が仕事で動けない時は周りの近くにいる友達に助けてもらってます。
- 時間が限られてしまうので、上手にセルフマネジメントできないと仕事が進まず1日が終わる
- 時間と場所の制約が大きすぎる
- 時間と生命力を削がれる。
- 自分で事業を進めるために経験を活かした気がする。組織で働いていた時よりも柔軟に対応できていると思う。
- 女性のクライアントが多いので、悩みを聞く際に家庭内での立場などを理解して話が聞けていると思う。
- 世間の理想の母親像があることは、気持ちの良いものではない
- 切り替えにて、高いパフォーマンスがでる
- 専門スキルを地域に還元したい、社会に役立つ仕事がしたい、と地域に関われば関わるほど営利目的だとNGとなり、無償ボランティアか赤字確定の枠組みでしか仕事にならない。地域に貢献したいがあまりに専門性に対する配慮や敬意がないと思う。
- 単独で遠方に行くことが極めて難しく、経営と両立するには障壁だと思う。
- 短時間で効率的にこなすようにアドバイスはたくさんありますが、ケア労働と仕事を両立することも豊かに生きられるというイメージが少なすぎると思います。男性が分担してくれたらいいという意味ではなく、育児や家事から経営、人材育成に気づきを得るといった経験をもっと多くの男性が体験し、その声を男性自身が広めてほしいです。育メンなどという言葉はもうやめて、育経みたいなビジネスと絡めた発信をしてほしいです
- 夫との業務量の違い。シャドウワークの多さを日本人男性は本当に知らない。女性経営者や機能するレベルの女性労働者を増やしたいなら、ここを社会全体がクリアしてもらふ必要があると感じます。
- 無償の気持ちで施す自分の特技が、マーチャンダイジングの基本だと悟りました。愛の循環と金銭の循環が同じセオリーで成り立つ経営は社員の生活の質も高められるので三方善し、だと考えます。
- 無理しない、誰かに助けてもらうことが大事。

- 両立というのは何を指しているのかわからないが、私自身、毎日必死に目の前のことをこなしていた。(今も同様) 私の中で、経営とケア労働の両方を充実させるために最も重要視したことが、夫婦が仲良く、家族で笑って過ごすこと。主人も海外や日本を飛び回るので、目が離せない時期の育児中は、両親、義理の両親、兄妹、シッターさん、お願いできる人には色々と助けてもらいながら、仕事をしていた。
- 両立という視点や言葉が ストレスの元になると考えるので、 両立しようと考えていません
- 両立は無理。体も心もひとつ。育児介護中は、その時その瞬間に状況が変化しやすいため、自身の価値観に基づいたプライオリティの選択ができるかが重要。ワークとライフを切り離して考えていては見えないため、常にごちゃ混ぜにして考えるのが習慣になりました。
- 家事は女性化するものと夫の親世代からの刷り込みがあり、両立に苦しみ、疲弊している。いつも、時間を気にして男性並みの仕事量をする事ができない。

## 育 児

- まだ立ち上げたばかりなので波があり、忙しい時に仕事と育児を両立させようと思うとその後体調を崩すので、夫に協力を依頼する、遠方の実母に手伝いにきてもらうなどできるだけ無理がかからないようにしている。体調を崩した時の仕事、家庭への影響が大きいこともあり、上記のようにして総崩れにならないようにしています。
- ワンオペ育児だったので子供が小さい頃は両立するのにかなり苦労した。安心して預けられる場所もほぼ無く、何年かは休みと言える日は無かったように思う。
- 育児のサポート先を探すのに苦労した
- 育児の大きな部分を、女性が負担するべきという固定観念に周囲から悩まされる
- 経営と育児は似ていて、どちらもマイクロマネジメントしてしまうと成長しない。それぞれとも手がかかるが、ある程度の距離を保つことも必要だと思った。自分の時間は限られているので、会社と子供が自分を必要としている時間をきちんと見極めて、その配分をそのときに応じて調整していくことが大事だと思う。
- 経営者になって3人目が生まれ、産前休まなく、産後もすぐ復帰しました。雇用保険入っていないので働けない期間が売り上げ減につながる零細企業としては、すぐ復帰しなくてはならなかったのが大変に思いました。
- 経営者は土日も無いため、育児や家事との両立は時間的に厳しい。また、睡眠不足になり、体調を壊した。
- 仕事のプロジェクトは進むので、出産のタイミングがなく子供を増やすことができない。育児休暇取ってる時間がない。
- 子どもが病気になった際に、通院や看病などに時間が必要になり、仕事は夜間にすることになりがち。
- 子どもの年齢があがるにつれて、スポーツ少年団での泥のついた洗濯物や、洗い物が増えて洗濯が追いつかず、クリーニング店に外注して、家事の一つを手放した
- 責任ある立場になると子供のケアは後回しになってしまいます
- 祖母やベビーシッターの実働の協力が必要不可欠。特に1人目の時は、育児自体も分からなかったもので、経験者や知識がある人の実働のサポートが必須。それさえあれば、育児は仕事をするのによい影響があると思っています。
- 託児所を利用し、なんとか成り立っています。
- 娘がいるから仕事をがんばるので、ケア労働と経営はセット両輪と思う
- 夜間の仕事はほぼできなくなった。育児よりは妊娠中に産休がないことのほうが深刻だった。
- 予定外の時間拘束や、出張により、突然の子どもの用事に対応出来なかったことがよくあり、迷惑かけたと思う。
- 幼稚園のPTAも子供会も、「女性」のみがボランティアで行うことに疑問を感じる。また、共働き、核家族化の現代において、女性のボランティアに頼る構造は限界を感じる。会社を経営しながらこのようなケア労働を行うのは、時間的な制約がかなり負担としてのしかかる。一方、育児は自分の子供のため多少それにより制限がかかることは自分の人生において「そうしたい」と思ったため納得できている部分が多い。しかし、平日パートナーが7:00-0:00までの長時間労働でワンオペ育児になると、正直経営者

として会社の事を考える時間や、経営者同士の交流の機会など制限がかかり、成長していく機会損失になると思っている。

- 子供(家庭)と仕事のバランスが、どちらかに片寄る事はベストではないが、時にはその様な状況になる。その時に頼れる存在があるかはとても大きいと思います。
- 子供が親をもっとも必要とする時期に一緒に居てあげられなかった、我慢をさせた後悔がある。
- 子供のメンタルケアや細かなケアができない。あまりにもロールモデルが少なすぎる。週末は子供の習い事や予定で休みがない。
- 子供を持つ前に主人と、会社と育児の両立について話し合い主人自身が育児をする意識を持って欲しいとお願いしました。また、外部サービスの積極的な活用についても話し合い導入をしました。
- 子供達のしょくし、送迎など
- 子供達は関西の実家にいるのですが、関東と関西の往復生活がタイトスケジュールになります
- 自分で仕事のペースを決められるので、子供のことを優先したい時期に子供を優先出来てとても良かった

## 介 護

- つい最近始まったばかりですが、仕事の前後に介護の時間を作ったり、休みの日に買い物や病院へ連れて行くので、時間的余裕が少ない。
- 子供が幼稚園に入園してからはかなり楽に労働できています。近くに住む祖母の介護は亡くなるまで入浴介助などを行っていました。母やケアマネさん、ヘルパーさんやデイサービスさんなど、良いチームに巡り会えたことがとても幸運だったと感じています。
- 実母が認知症となり、一人生活が困難となり、その対応、サポートを進めていくなか、自分も母も心がなかなかついていかず苦勞しています
- 介護が必要な親が遠方のため、週末に帰省したくても仕事が忙しかったり、日頃の自分の疲れをケアするのに精一杯で、帰省出来ず、老々介護をさしてしまっていることが苦痛
- 介護での通院、環境順応までにかかなりのケアを要した
- 介護のための地方への移動、新幹線代。夜まで家事、介護、夜から自分の仕事。
- 介護は、ケアマネとの会議、病院の説明などで、必ず手記しなければならず、女性が仕事のため出席が難しいということなかなか理解してもらえない。
- 介護施設が IT 化されておらず、無駄な時間を家族に使わせ医療現場からの無意味な時間搾取にストレスを感じています。経営との両立をさせるためには、医療・介護現場の IT 化を進めていただければ改善できると感じました。
- 介護通院など待たなしの状況が多々ありました。家族の援助もないとなると精神的にも辛い。
- 県外の支店に出張した時も夜の介護もあるので、夜中でも帰らなくてははいけなかった時は過労で倒れた。仕事で留守の時は家族に介護を頼んでいたが家庭崩壊に陥った。
- 現在は、対象者が施設に入っているため、負担が軽減されています。入居までは、心身共に負担が大きく、仕事を減らしたり、長期の仕事を断ったりと、機会損失がありました。また、中長期のプランが立てにくい点も、不安材料でした。
- 公的機関との事務手続きや介護事業者とのミーティングのために、地方に帰省している。両親の世話になると終日仕事は出来ず夜中に仕事をする。
- 仕事しながら、夜付き添い看護した父の病院通いは、寝る時間かなりなくて辛かったです。
- 食事の用意は常食べる事に執着があり しんどい 排せつ対応 外出時間にお漏らしがあると イライラがキツイ話し方になる
- 病院の待ち時間が読めない、通院の介助で時間が取りにくい。
- 母親は年金も無く生活費の全てを私が担っており私が仕事をしなくてはお互いが共倒れになるが現在母親の認知症が進み仕事でも夜でも母親の不安定な心のケアをしてくなくてはならず疲労感と将来の不安感から眠れない日々を過ごしている。

## 家 族

- まずは家族を優先
- 家事は気分転換になってよいと思うときもあり、家族への愛情を感じることもできる。しかし、疲れているとき、忙しいときに、いちいち自分の状況を伝えなければ手伝ってもらえない、また状況を言うとダメ出しをくらうときもあり、だんだん会社の状況は言わないようになった。結果、手伝ってもらうことができなくなった
- 帰りが遅いことでの、両親からの嫌味。夫からの呆れ顔。
- 子どもが販売の手伝いをしてくれるようになった
- 子どもはだいぶ大きくなりましたが、夫が育児に全面的に協力するようになり、仕事を思い切りできるようになりました。それ以前は夫は理解がなく、ワンオペ育児にワンオペ仕事で離婚しようと思うほど本当に大変でした。その頃は経営者ではなかったのでやれましたが、経営者になるのはその頃は無理だったと思います。小さな零細事業所の経営者としては雇用される立場よりももっと大きな責任と経済的なリスクも抱えながら、管理業務から実務までなんでも自分がカバーしてほぼ毎日休みなく働かなければなりません。それにもかかわらず、子供のことで学校行事や分担の仕事があったり、面談に行ったり送迎をしたりなど、当然出ていかなければならず、同じ立場で仕事 100%優先の男性に比べれば、6,7割くらいの時間と労力しかかけられません。かつ私の事業所は日本では地方にあるため(英国と2拠点で経営しています)、母親はこうあるべきという日本の古い価値観と戦いながら母親業もしなければならず、特に年配の同じ女性からは非難を受けることが多くあります。特に私が腹が立つのは「お母さんがいつも仕事ばかりでかわいそうね」とうちの子もたちに声をかける大人たちです。「お母さんはとても良い仕事をしてるんだね。」と言ったような子どもにとって母親が仕事することに誇りを持たせるような言葉かけをするような社会ではないことに絶望を感じます。経営者かつ母親という労力以上に社会の不合理な価値観と戦うことに労力を要さなければならぬ日本社会には大きな疑問が感じずにいられません。
- やはり、理解のある家族がいることが必須ですね！

## 看 護

- 私の場合は、毎日ではないので、経営との両立は出来る範囲ですが、障がい者のケアは、そのケースによって問題点がそれぞれに違うため子育てや老人介護とはまた違う社会的ケアの重要性を感じます。
- 通院やリハビリ等、日中予約時間が必須とされる拘束の中、経営の時間を調整できるのは仕事として動きやすい。
- 入院手続きがものすごく時間がかかる 病院の付き添い、食事、話し相手、日常のちょっとしたことに時間がかかるなどがある。出張時今は大丈夫だが、いつ難しくなるか不安。

## その他（育児、介護、家族など複合的意見）

- 子育ては、子ども自身が育つ力を持つようになると、どんどん手が離れていくこと。将来の見通しがあるため両立は大変だったがそれほど苦痛ではなかった。一方介護は、日に日に手がかかるようになり、暗中模索。さらに手を離れるということはケア対象者の死を意味するため、子育てよりも手が抜けずストレスが大きい。
- 子どものために時間を使いたいという思いと仕事を頑張りたいという思いのバランスの取り方に悩んだ。が、育児でのストレスより同居の義父母の干渉がストレス。
- 出産前に育児については、夫と夫自身が育児をする意識を持って欲しい旨と外部サービス利用の提案を行いました。(夫も経営者であり、一緒に売却した事業の創業者でもあり、事業内容や経営体制を理解してくれていた為) また、夫家族の支援も自分自身が姑関係を主とするのではなく、自分の弱みを見せるというよりは、息子が多数の人に愛されて育つ環境構築の為には、必要不可欠として捉えました。
-

## Appendix D 資金繰り

### 異業種・同業種経営者

- ある大手都銀から代表が私に代わったときかなり条件が悪化しました。経営者仲間に相談して助けられました。その後地銀の支援で借入することができました。二度とそのときの都銀とは取引しないことにしました。
- 異業種の経営者さんに金融機関に声をかけていただき道が開けた
- 給与が払えないとなった時取引先の信用のおける社長に相談この先どのようにすれば良いかの相談でしたが助けてくれました。その時会計士さんを変えて今現在があります。
- 銀行の融資も受けられず困った時に先輩経営者に相談、売るものとして、電話の設備と私のノウハウを売りたいので買って欲しいと言った時に、投資するから別会社を作ってくださいと言われたこと
- 同業者からのアドバイス
- 同業者にまず短期的な売上げの作り方のアドバイスを受けながら、再度、今後の営業展開について見直した。
- クライアントが倒産し回収不能だった際、分割支払いに応じてくれた外注先や資金調達に銀行が動いてくれた。その時の倒産した会社の社員を10名ほど受け入れた。他、開発が遅れた際など、経営者仲間から調達したこともある。

### 金融機関

- グループの親会社にメガバンクの担当者を紹介してもらった。上場会社のグループになった事で、融資の際に代表者の連帯保証がなくなったことは大きい。
- コロナの影響で取引先が影響を受けて事による、2次被害が生じた際に、福祉事業専用の融資を見つけて申請を行い資金調達をしました。また、CFOの経験と人脈により銀行融資の実行を受けることが出来ました。
- コロナ融資を受ける際に取引先金融機関の支店長がすぐに来てくれた
- ひとつの金融機関には融資を断られたが、もうひとつの銀行が運転資金をプラスして貸してくれたので、恩を感じている。見る目があるなと思った。
- メインバンクにより他取引銀行への協力要請をもらった
- 銀行
- 銀行が親身になって情報提供してくれ協力してくれた
- 銀行さんからコロナの際など、きめ細やかにフォローしていただきました。
- 銀行のスタートアップ支援の担当の方に相談に乗ってもらいました。
- 銀行の支店長決済で即決で調達できたことにより、機会損失することを防ぎ利益をあげることができた。
- 公庫さんには助けていただいています。
- 国民政策金融公庫や県のよろず相談支援に相談し助けられた。
- 今まさに・・・ですが、銀行担当者の方からコロナ融資など情報をいただき融資してもらいました。
- 社屋を建てた時、メインバンクから不利な条件で融資を受けて、資金繰りに苦心していたら義父の取引銀行が相談に乗ってくれて月々の返済が3分の2に減額出来たこと。それも借換えした訳では無く、メインバンクが融資条件を変更せざるを得ないようにアドバイスをくれた。その時の支店長には本当に感謝している。

### 借り入れ

- 常に銀行と良好な関係でいること
- 信用金庫から融資を受けた
- 先代の経理を担当していた義母から、銀行とよ付き合い方を教えて頂いた。借入と預金のバランスについて。



- 創業時は無知ゆえに資金ショートしそうになったこともありましたが、地道に堅実に進め、なんとか乗り切れてきました。基本的には事前に今後やりたいことやリスクを顧問税理士や銀行の担当者の方と共有させていただいており、銀行も複数行と取引させていただいていますので、今までは特段の問題は起きていません。同友会の先輩や仲間方の失敗談や助言を聞く中で事前準備できてきたように思います。業態的には借り入れは少なくとも経営ができるので、無理のない範囲で拡大してきました。
- 地元の信用金庫さんが、相談のっていただき支援していただきました
- 弊社の Website を見た銀行家が、リーマンショックの際に訪問時に何も言わずに名刺だけ置いて行った。後日、電話をすると、セイフティネットを組み込んだ融資プランで、返済の負荷を極力下げた 10 年を細かく計画した提案書を持ってきてくれた、OK を出すと、次の週には融資が決まった。ありえないくらいに、スムーズに進めてくれた。

#### 税理士・会計士・弁護士・コンサルタント

- 事業承継に向けて、役員借入金が多すぎるのが問題であった ⇒財務コンサルタントと作戦を練って、強気に返済を行い、財務体質が改善した。
- 月次決算を行っているため、資金繰りについては常に税理士に相談している。
- 主人の話ですが、前の会社の管財人だった弁護士の先生から支援をして頂きました。先生のおかげで今の考え方が構築され、会社が存在します。
- 商工会に入会しているので専門の方に お話を聞いて貰いアドバイスを受け 適切な金額を借入れ出来た。
- 税理士さんが積極的に力になってくれた
- 税理士さんの言うとおりにしてきているので、あまりエピソードはありません。
- 税理士や顧問とは普段より密にコミュニケーションを取っており、相談すれば適格なアドバイスをいただける
- 返すことばかり考えずに手元にあるキャッシュを未来に投資しなさい。と言われた。
- 返済の借り換えや補助金、財務体質改善など金融機関や税理士から都度支援いただいた
- 補助金のための事業計画作成のアドバイス キャッシュフローの目標設定
- VC にピッチして教えていただく

#### 行政

- コロナの支援金や各種補助金枠を探してもらえた
- コロナ融資、補助金申請で 資金を確保できるだけ自己資金を確保する ようにした
- 資金繰り事態でショートしたことはないが、危機管理のなかで役所には問い合わせを何度も行いクリアすることができました。
- 政策金融公庫からの融資
- 日本政策金融公庫に事業計画書を出して、意見を頂いたうえで、融資を頂いたこと。
- 補助金の活用や申請をお手伝いして頂いた
- 補助金等、適切にアドバイスを受けることができた。
- 資金調達するための有益なサイト情報の共有を 異業種の経営者仲間からアドバイスいただいている

#### 業界団体

- 同友会で仲間からリーマンショックの頃の話聞き、このコロナ禍でとりあえず融資を受けておけ！と教わった。
- 同友会事務局が相談にのってくれました
- 商工会様は、勿論ですけれど恵まれてるんだと感じます。何故なら商工会様からや、金融公庫様から 今のこのコロナ化の中で事業の事、資金の事でお電話を頂いたりアドレスを頂くお電話も頂いたりしています。 本当に感謝する事も度々あります。

#### 親族

- 姉に助けてもらった

- 親、自己資金
- 親も経営者のため、苦しい時は助けてくれた事もあった
- 叔母がこっそり資金援助してくれていた。創業時に以前の取引先の経営者が融資してくれたため起業できた。

## 知 人

- 知人に無利子、期間なしで貸してもらった。知人の知り合いの保険屋にずっと相談にのってもらっていた。
- 4年目に資金ショートしそうになった時 知人6人がエンジェル税制を活用し 100万円ずつ（計600万円）をブリッジとして 振り込んでくれたので、銀行融資が下りるまでの時間も凌ぐことができた。

## その他

- ピッチ大会での評価
- 現在資金繰りの課題真ただ中でまだ解決まで至っていないため、助けられたとまで言えるエピソードがありません。。
- 在庫を抱えたり大きな借入れはないため、私自身が経営に関わるようになってからは大きな問題は経験していない。しかし、委託・指定管理事業は期限が決まっている事業なので、毎回公募時期になると職員の継続雇用について悩む。また、編集企画事業も下請けであるため、売り上げが発注先の経済状況に左右される不安定さは常に感じている。
- 支払われる料金はリスペクトの表れであると、弊社サービスの料金設定の低さを、見直させてくれた。
- 資金が足りないため借入
- 新規事業立ち上げのために融資を申請した際、融資の審査の時に地域の各種団体の方々がいろいろとアドバイスやサポートをしてくれた。
- 素直に聞く
- 様々な方からアドバイスを頂けますので今の所窮地にたったことはありません。先手先手で凌いでいます。
- 現在まさしく厳しい状況下であるが、先般新規取引先検討の際、大手企業に与信管理面で現状の当社の財務状況確認された際、財務管理、金融機関との信頼をえていると見解をいただき、日ごろの財務関係者と互いに感謝しあったこと
- 取引先企業との相談を行った

## 経験なし

- ほぼ無借金でここまでできたのでありません。
- 究極に困った問題を経験していません。
- 資金繰りの課題は特になかった
- 赤字にはなったもののまだ資金繰りに困るところまでは来ていません。ただ経営について知識もなく経営者になった経緯もあり、そうなった時にどうしたらいいのかさっぱりわからないので、安全運転になってしまいます。
- 大した話はない
- 今のところない
- 今のところ資金に困る経験はまだないです。



**Japan Institute of  
Supplier Diversity & Inclusion**  
一般社団法人SD&I研究所

---

サプライヤーダイバーシティ&インクルージョンとは、51%以上の株式を主に女性、障がい者、LGBTQ、人種的少数派などマイノリティーとされる主体者が所有する企業を、積極的にサプライチェーンに招き入れ取引拡大を促す活動を指します。私たちは民主的でイノベーションをもたらすサプライチェーンの構築を通して、安寧で豊かな社会の実現を目指します。

---

---

調査団体	一般社団法人 SD&I 研究所
支援団体	在名古屋米国領事館
発行年月日	2023年3月1日
お問い合わせ	info@sdiken.org

---

本報告書に記載された論文および図表・データには著作権が発生しております。  
複写等の利用にあたっては発行者までご連絡ください。



**Japan Institute of  
Supplier Diversity & Inclusion**  
一般社団法人SD&I研究所