

女性が活躍する社会での役割 ～光り輝く女性の育成を目指して～



山一興産株式会社 代表取締役社長
浦安商工会議所 会頭
柳内 光子
YANAI Mitsuko

プロフィール

1939年東京生まれ。1963年に内山コンクリート工業（現内山アドバンス）、1969年に生コン・建設資材総合商社山一興産株式会社を設立する。当時、男性中心の生コン業界における革新的なアイデアと経営手法、営業力を発揮して、業界を刷新するリーダー役として活躍してきた。現在は、少子・高齢化する社会の進行を考慮し、1998年に社会福祉法人豊生会（現江戸川豊生会）を設立し、福祉事業、高齢者の介護・リハビリに貢献する医療法人社会健勝会、子供に寄り添う保育者の育成を目指す学校法人草苑学園の運営など、社会的活動に力を入れている。2004年には、浦安商工会議所会頭に就任し、2007年には藍綬褒章、2012年渋沢栄一賞、2014年には春の叙勲で旭日小受章を受賞している。明治大学専門職大学院ガバナンス研究科で公共政策修士（専門職）の学位を取得。最近、輝く一流の女性を育成する組織（一社）日本女性経営者協会の創設に携わっている。

男性中心の業界で生きて

千葉商科大学様におかれましては、創立90周年を迎えられ誠にありがとうございます。普段から何かとご縁をいただいております御校経済研究所の機関誌の90周年記念号に、私のエッセイを寄せさせていただく機会をいただいたことを大変うれしく思っております。

家業の建材店から生コン会社を立ち上げて以来55年、また浦安商工会議所の会頭職を拝命してからすでに15年の年月が過ぎ、2017年には御校および一般社団法人千葉県ニュービジネス協議会様と三者包括協定を締結させていただいております。この間、社会的な活動にも、皆様のご期待に応える形で多く関与させていただきました。これらのほとんどは、ご承知のように、女性が関与することが少ない、男性主体の分野でした。

そのような経験を踏まえて、ちょうど私もここ数年をかけて、いろいろな方のご協力を得ながら、このような男性主体の社会を応援する女性の組織を作り上げたところですので、そこで、そこに至る経緯などをお話しできればと思います。

私共の山一興産株式会社も、関東圏でトップクラスの生コンクリート販売会社と言っていただけになりました。しかし、女性経営者として建設業界で60年目を迎えるまでには、大変な苦労も経験してまいりました。

私の生家は、江戸川区で農作業の傍ら建材店を営んでいましたが、5歳の頃に父が戦争から復員し、その後まもなく亡くなりました。そのため、私と兄は、戦後の激動の中に残された祖母と母が懸命に働く姿を間近に見て育ちました。しかし、母が家業を継いで軌道に乗った頃に母もまた若くして他界してしまいました。

その後、ちょうど私が18歳の頃でしたが、残された兄と二人三脚で建材店を切り盛りすることになりました。兄の提案で、当時は業界でも珍しかったミキサー車を買って製販一体のニュービジネススタイルをいち早く取り入れました。商売は何度も挫折しかけてきましたが、兄が弱気になった時も「もう少し頑張ろうよ」と励まし、人員整理や資金繰りなどが私がやれることは一生懸命やりました。

その間、世の中ではトラックの交通事故多発による生コン材料の積載制限が厳しくなるなどの問題が起きてい

ましたが、その結果、逆に生コンの価格上昇などもあり、不運と幸運が重なるような予想できないことも起きました。そんな折、後に私の主人となる、現内山アドバンス社長（山一興産会長）の柳内正基が技術部門に入社し、私共が苦手な技術力で、生コンの品質・コストの管理を厳密化し、現場ニーズに応じた供給体制を整え科学的に管理するなど、大いに助けてくれました。その結果、兄、柳内、私のトライアングルで事業を安定軌道に乗せることができました。

振り返りますと、苦しい時期のほうが多いのですが、地味にこつこつと改善を積み重ねることで、大手系列の競争が多い中で現在の地位を確立することができたと思います。益のない価格競争に目を向けず、適性価格で理解



柳内家ファミリー
後列：次女ゆり・三女玲子
前列：長女えり・夫正基・妻光子

を得られるよう取引先との関係を大事にしてきました。会社の思いを辛抱強く伝え、あきらめないことが重要でした。生コンはその製品の特性から地域密着型の産業ですから、顧客と接する現場の声を聞くことを大事にしてきました。ミキサー車の

運転手を尊重することも大事で、生コンが顧客に届くまでのネットワーク、携わる人と人の絆を大事にしてきました。

男性中心の業界でしたが、仕事には女も男もないはず。女性は現実を直視する能力に優れていると思いますし、非常に辛抱強いので、女性が活躍できる場は少なくありません。兄も会長の柳内も私にさまざまなことを任せてくれました。彼らに褒められるとうれしかったものですからそれを頼りにここまで続けてこられたのです。女性だからと甘えたことはなかったとも思います。ですから、結婚後も家事・子育てと仕事を両立しました。もちろん必死でした。外に出る仕事が好きで、楽しい時も苦しい時も仕事が私を支えてくれました。家庭円満が重要で、それが基盤となって会社経営があると信じてい

ます。ですから社員に対しても、すべての人に気持ちが通じるというわけにはいかななくても、同じ人生を共に歩もうという気持ちで接してきました。

男性社会の応援ができる 女性の組織づくりを目指して

どちらかといいますと、日本においては、男性中心の社会であり、女性は男性の先に立つことは控えるべきであるという慣習が支配していると思います。だからといって、男性中心の社会を潰したいとか、改革したいという考えではなく、そのような社会の中で女性の役割を明確にしなければならないと思うようになりました。このことは、別の側面から申し上げますと、男性社会を応援したい、それを応援する組織を創りたい、ということともいえるかもしれません。女性が、男性社会の中で圧力を感じている、女性が男性の下に置かれていると感じている女性は少なくないと思います。しかし、果たしてそうなののでしょうか。個人個人それぞれの性質が違うように、例外はあるにせよ、概ね、男性と女性とでは、社会に果たす役割が違うと思うのです。ですから、男性社会に対抗することを考えるのは筋違いで、それではむしろ余計な反発を招くばかりです。そうではなく、男性社会を補うことができる謙虚な女性の組織を創りたいと思うようになりました。

女性が光り輝くための 一般社団法人日本女性経営者協会を設立

ご縁があって、私は、本業以外にもいろいろなニュービジネスや団体を立ち上げてまいりました。私財を投じたものもごぞいます。それらのすべての経験を前提に、日本の女性や女性経営者の皆様を応援するための組織を立ち上げることにいたしました。前述のとおり、その趣旨は、男性社会に切り込むといったものではなく、男性と対等に社会を創っていくことができる女性の意識を向上させたい思いです。対男性社会ではなく、女性の意識の改革を目指したいのです。男性社会に生きてきて思っていますのは、女性は能力があっても、社会的に認められ

ず、時には男性社会から排除されることも多く、政治能力もないと思われがちです。しかし、そこにいわゆる主観的で情緒的といわれる女性特有の性質ではなく、経営に必要な客観性や理性を重視し、経営者としての能力を高めて、男性と対等に生きていけることが重要です。私自身の経験からも、そういう女性経営者を育成したいと思っています。

最近、政治の社会、教育の場などでも、女性のリーダーが増えてきましたが、むしろそのことが話題になるほど、女性のリーダーが少ないのだということが事実だと思います。そこで、何とか光り輝く女性経営者を育てたいと思うようになりました。

女性が社会で光り輝き活躍するためには

これまで長年にわたってお付き合いしてきた会社を拝見していると、うまくいっている取引先の会社経営者は家庭環境もよく、夫婦仲の良いことが仕事の基本であると思うようになりました。家庭円満で、笑っている人は失敗が少ないように思います。女性が経営者の場合であっても、同じように家庭を大事にできる女性経営者の教育をしたいのです。ですが、実際は、多くの女性は自立心がなく、リスクを負わない、ちょっとしたことで涙を流すなど、女性であることを表に出しがちです。また、女性経営者の場合、社長業もわからないまま、ご主人が亡くなって仕事を継いだ、親が亡くなって仕事を継いだというだけの人も少なくないのが実情です。経営には女性も男性もないはずですが、責任感も薄い人が多いことを残念に思っています。

しかし、このような女性の生き方を、男性が考えてくれるはずはありませんので、私は女性経営者として苦労した経験から、女性の味方をしていきたいのです。つまり、女性は女性らしく、女性経営者としての優位性を活かした在り方を実践していくべきという観点からです。男性の場合は会社組織でも、スポーツの組織でもごちゃごちゃしたことが少ないと思います。女性も仕事に就くなら、そのように個人の感情を優先しない、いわゆるネチネチしない、会社の目的やあり方をまっすぐ考えることが大事で、そのような女性経営者グループを作りたいのです。

また、男性経営者と女性経営者の大きな違いは、器の大きさにもみられるように思います。男性は社会的経験が豊富で、器量大きい人が多く、女性の場合は、そういった経験をどちらかといえば避けがちで、したがって、判断の基準が狭い範囲での経験に限られており、社会性がないといわれる人も多いように思います。それでは良いリーダーにはなれられません。私が期待するのは、男性を手のひらにのせて、乗せられた男性が思い切ってその力を発揮できるように、その能力を活かせるような女性経営者です。女性と男性の勢いは当然違います。スポーツでもなんでも女性には男性に対してハンディがあるのは事実です。それが、女性の良いところでもあると思います。

一方、女性が出すぎると往々にしてびしゃりと反撃を食うのが社会です。社会には男性と女性しかいないのですから、女性が男性と対等に活躍していくには、女性が積極的にコミュニケーションをとって男性社会に必要とされるように関わっていくべきでしょう。

輝く女性活躍社会の創出を目指して

一億総活躍社会、働き方改革、男女共同参画社会、AI活用による第4次産業革命時代等への国策が施行される中で、女性が能力を最大限に発揮して活躍する「女性活躍社会の創出」が今日の日本経済成長の重要な道筋といわれています。そこで、私と千葉商科大学名誉教授鮎川二郎先生とで発案し、同大学副学長・経済研究所所長橋本隆子先生に発起人の一人としてお世話をいただき、各界の皆様のご賛同とご協力を得て（一社）日本女性経営者協会を創設いたしました。

この組織では、「革進と価値創造」を理念として、全国の輝く女性の活躍を支援し、女性活躍社会の活性化を図り、以って日本経済の発展に寄与することを目的として、産学官連携支援のプラットフォームを構築していきたいと考えております。

攻撃的、前向きなことは男性の方が得意です。そこに女性が立ち入る必要はありません。女性は男性とは異なる忍耐力、辛抱強さを持っています。10か月もかけて子供を産み、その後も、一日何回も食事を準備し、危険にさらされないように、ひと時も目を離さずに子供を育て

ています。ですから女性はもともと忍耐強く、簡単にあきらめることもしないので、しっかりしています。その強さを賢く活かしているのが強い経営者です。男社会で鎧を着て男のようになって男性と張り合うのではなく、女だからこそ持っているその特性を活かして、その心で会社を育てればよいのではと考えるようになりました。お母さんのものの考え方が大事なのです。その意味で、私は、社員は皆、自分の子供だと思っています。企業経営で綺麗な花を咲かすには、根っ子となる社員を大切にすることです。

男性が、男性らしい魅力を発揮して働くには、女性に女性らしく、その本来、備わっている魅力をもって支援していくことが重要と思っています。家族経営の会社でも、親を敵に回して欲に走っている例は少なくありません。私の両親は、父は養子でしたが、仲が良かった。母親は常に父を思い、社会に顔が立つように父を立て、決して反論することもなく、内助の功を果たしていました。その様子から私も多くのことを学びました。私の人生観、経営理念の原点はそこにあるのかもしれない。

女性にも力のある人もいます。女性でしかできないことも多くあります。このような女性を世のために送り出したいと願っています。組織的に活動できる一流の女性を育成したいのです。女性は、猿山のリーダーのような経営者にはなれないと心得ているべきでしょう。男性のことは男性が考える。これまでもそうでした。どのような研究も、産業も男性が中心になって男性らしく考えてきました。戦時中のように大変な苦境の時、急激に経済成長している時などは男性が活躍する時代です。しかし、現代のように、比較的長く停滞が続き、しっかり目配り、気配り、心配りをしなければならぬ状況下では、女性が力を発揮する必要がある時代だと思っています。男性と同じようにはではなく、時代が求める、女性の良いところを、社会に向けて組織的に発信していきたいと思えます。そうでなければ女性が認められることはないとも思っています。

女性が女性としての目配り、気配り、心配りをして、男性と対等に、あるいはそれ以上に、男性では出来ないことまで解決している例は少なくありません。そのような意味で女性が業界、組織に堂々と参加して、役割を果たしてほしいと思えます。

女性であることに甘えない

私は、両親と兄と協力して生コン業界というゼネコンの世界、正に男性社会で生きてきました。だからこそここで女性経営者として生きることはどうあるべきかを学び育てられました。男性中心の社会では、雌鶏が鳴くと国は亡ぶとまで言われていて、つくづく公平感がないと感じてまいりました。男性の社会は義理と人情でつながった社会ですが、その中では女性は誰でも同じだといった捉えられ方でした。

そんな中で、私は、明治、大正、昭和、平成の人々と一緒になって切磋琢磨し、彼らの生き方を最後まで知り見てきました。ゼネコンの仕事環境は公共事業が中心で、男性社会でした。私が出ていくと女のくせにと差別されることが多かったことも事実です。現在は、男女共同参画社会ともいわれているように女性が世に出る機会が多くなり、そのことが期待される時代になりました。男性社会で鍛えられた女性の私が、女性のために、自分の経験を活かし、女性が女性であることを活かしながら世のためになることを、これからの残された人生の重要な活動の中心としたいと思っています。

しかし、そのためには、女性にいま最も求められる理念がないということをつくづく思います。日々の安定と守りを得意とする女性の特性を活かすためにも、今こそ理念、思い、熱意が大事です。女性も男性社会の中で、鎧を着て戦うのではなく、「女性として持てる魅力を発揮し、より新たな価値を創造する」ことを理念として世のため、人のために貢献することを考えていくことが大事です。そして、自らはそのために、生まれ、生かされていることをしっかり認識していくべきだと思います。

私自身は、これまでさんざん男性社会のために尽くしてきたので、これからは、女性のためにも精一杯尽くしたいと思っています。女性らしい笑顔の絶えない、老いても気品を忘れない、そういう女性らしい女性を育成したいと思えます。

育てたい女性経営者像

個人としても、柳内光子についてもお話しておきたい

と思います。

女性がその特性を活かして存在感を発揮していくということは、男性と張り合うことではありません。戦略的なこと、攻めの経営はむしろ男性の方が得意分野だと思います。技術的な面、研究の面でもそのように感じます。しかし、そのようなことを下支えしているのは女性です。男性に褒められたら、輝く女性がもっと増えると思います。ですから、最後は男性のやさしさと思いやりが大事だと思っています。

私が皆様からおっしゃっていただく女性経営者のモデルと言えるかどうかはわかりませんが、自身を自己評価しますと、24時間働いています。健康のものは仕事です。病気をしたこともありません。24時間頭を使っているのですから、仕事は友達だと言えます。そして、仕事によって得られた喜びは大きい。仕事甲斐は生き甲斐です。人間はグタグタしていると体に良くないと思っています。私はそんな自分が好きですし、日々実践を重ねているつもりです。ですから気づいたらすぐ行動に移します。思案していないで行動に移して前に出ていきます。するとその結果、新しいことが発見でき、新しい出会いに恵まれてもきました。成功ばかりではありませんが、失敗してもあきらめないことが大事だと思っています。

しかし、無謀に生きて行動しているわけではありません。先祖や目に見えない力への感謝が大事だと思います。なぜなら、成功と失敗の岐路は、自身では判断できない、調整できないところで起こっている場面に数多く出くわしてきたからです。そこには見えない力が働いているのではないのでしょうか。ですから、見えない世界を想定しておくことが大事だと思っています。例えば、私の内山家の400年の先祖の歴史をたどると278人もいるそうです。私自身その人々に守られて生かされていると思っています。そういったことへの感謝が大事です。

私は女性ですが当時、男性社会といわれた生コン業界で育ちました。それを宿命として、生コン業界のレベルを上げ、産業化を果たしたいと思っています。

生コンは、硬化後の圧縮強度、引張強度、曲げ強度、せん断強度などによる効果と、アルカリ性の作用で鋼材の酸化腐食防止効果も発揮します。ですから生コンは鋼材とは不可分でコンクリート建築物の安全性を支える重

要な資材です。そのために全国各地域の生コン事業で活躍している20数社の女性経営者の会を立ち上げ、業界の地位向上を図るために活動しています。現在でも、生コン業界は男性社会で、強靱なコンクリート建築物に不可分な生コンよりも鉄が価格優位されています。私は女性でも活躍できる生コン業界に変化させ、価格面でも鉄と対等にすることが大事だと思っています。

困難に直面することを予想して努力することも覚悟しておかなければなりません。しかし、努力して困難を乗り越えた喜びは、やったー！という達成感です。今度、創設しました日本女性経営者協会も、世のため、人のために創りました。皆さんが、喜んで感謝してくれることの積み重ねが人生の充実です。努力が大事で、努力は嘘をつかないと信じています。人を騙さないことも大切で、裏切られても、むしろ騙された方がケガは少ないと思っています。努力の結果の矢印は自分へ、つまり結局はすべて自分に返ってくるということです。努力して人との出会いが大事です。努力していれば、最後は良い人と出会うことになります。良い人は、努力する人ですから、必ずそういう人に出会います。企業でも人間社会でも絆は大事です。自分は努力をしないで、他人に与えてもらう絆だけを求める人が多くいます。絆は他人に求めるものではなく、縁ある人の幸せのために努力する、そういった人間関係を大事にしなければなりません。

女性なりのチャレンジ精神を持っていることも重要です。その結果、良い人たちとの出会いがあるはずです。今は、その絆を深めて、私たちも産学官、芸能界などとの絆が増えています。女性経営者協会はそのような人々と、共に価値を創造していくプラットフォームになりたいと思います。車輪のスポークのように、いろいろなネットワークができプラットフォームが出来上がっていく、そのハブとなる組織になりたいと思っています。

すでに多くの女性や女性経営者、将来が期待される千葉商科大学女子学生たちが入会しています。どうぞ「女性として持てる魅力を発揮し、共に新たな価値を創造する」この組織の趣旨にご賛同いただき、輝く女性の活躍する社会づくりに奮ってご参加くださるようお願いいたしております (e-mail : jwma@cuc.ac.jp)。