

## アフター交流会

桐明 皆様お疲れさまでございました。ありがとうございました。

大変面白い議論になったかなと思っています。

大山 ここからは、ここにお残りの方々との質問応答の時間にしたいと思います。まずは私から、女性を支援する立場として、皆さんに聞いてみたいことが幾つかあります。家業に関わる方、家業の中で生まれ育って、その中でどう教育がされたらいいのかという観点と、外から入られる女性の方もたくさんいらっしゃるって、その方々が家業を持っていらっしゃる方に嫁いでいく際に、どういう心構えと教育をして入ったらいいのか。それぞれの立場、全然違うんですけども、その辺、皆さんの御意見を賜りたいと思っています。ハリウッド大学院大学で横澤先生と授業を受け持たせていただいています、学生さんたちへのご支援の中でも活かしていきたい、聞かせていただければと思っています。

まず1つは、家業の中で皆さん育てて継がれてきたということですが、後継者を育てるという意味で、今お母さんとして、お子さんにどんな教育をしたらいいと思いますか。お子さんが何人いる場合に、同じような教育を与えたらいいのか、それぞれ自分が好きなように、この子が本当にそれぞれ適性だと思うような学校に行かせたらいいのか。私立、公立いろいろあると思うんですけども、どういう方針でお子さんを育てたらいいのか。幼稚園とかその辺から、場合によってはお受験から始まるご家庭もあると思います。子育て哲学というか、どういうふう育てたらいいと思うか、お聞かせいただけますでしょうか。

小川 生きものなので、会社もそうですが、私自身もそうであったように、この答えがこの子には

いいというふう小さい頃に逆に定められて生きてしまったために、兄弟からねたまれたりとか、そういった兄弟のバランスをうまく保ってくれなかったなあとという部分が非常に私の中ではあります。私の力を超えた親の存在の中で、兄弟のバランスというのは非常に大切であったし、親の立場で私が今度子供3人に対して、この子はこうだとか、この子はこういうふうになるとか、そういうふうに言って育てるということに対しては、私も、反面教師でありしたくない。そういった経緯からすると、その子が一番伸びるところをすごく褒めていますし、特に3人のうちの下の2人は双子なので、同じ年齢で同じ学校に行って、クラスは違いますけれども、家庭の中で、双子同士はけんかをすごくするし、競い合うわけですね。だから、非常に難しいところはたくさんあります。陰と陽的なところもそれぞれありますし、けんかの中でも負けるほうが勝ちなんだよということを教えながら、バランスよく、ハーモニーを育てるところに着眼してやっていくということに気をつけています。

また、学校に関しては、長男は幼稚園も小学校もお受験しましたし、小学校を卒業して今中3になるんですが、中学からは海外留学させています。私自身も高校から海外へ行きましたけれども、中学から海外に行かせたいという気持ちは非常に強くて、実際には行かせてよかったなど。コロナなので、そういう意味では後悔もありますけれども、それでも自分たち夫婦の考え方を実行してみる。それが子供のためというのを、押しつけではなくて、子供が自分で選んで、最終的には、一貫校であったのに中学へ行かないで海外に行くという形を選んだということも、あなたが選んだ

からあなたの選択肢を貫きなさいということに切り替えて今進めている、そういうような感覚ですかね。

大山 お子さんは、海外に行くというのは、親のサイドから情報を与えてあげないと、なかなか決断しないと思うんですけども、そういうオプションを常に与えていたというか、情報として海外は良いよということを何かされていたのですか。

小川 長男には、小学校1年生のときからサマースクールはずっと海外へ行かせていたので、小学校6年間ずっとサマーは海外だったんですね。小学校自体は日本の私立であったので、特に英語教育もメインでやっているところではなかったんですが、でも小学校の田舎の6年間で毎年サマーは違う学校に3か所行かせていました。そういった経験が自分の中で少しずつ、特に学校のお友達がお医者さんや弁護士のお子さんが多かったので、そうすると、行く大学を目指して中学からは本格的に進むよと。うちは商売だからもっと引き出しを広げるということに対してどうなのかなという、そういうアプローチはありましたけれども。

大山 すごいですね。子供の頃からたくさん選択肢を示してあげるのは本当に素晴らしいことだと思います。

ジェニー先生いかがですか。

ジェニー牛山 子供の育て方といいますと、自分の反省とか振り返ってみると、2人おりますけれども、全然性格、個性、違いますから、お母さんとしてはその子の性格を見極めて、幼稚園、小学校にしても、その子にふさわしい学校に入れてあげるといのが一番大切だなと思います。名門校とかそういうことじゃなくて。

それから、その子のよいところを見て褒めてあげるといのもとても大切だと思います。いいところを認めてあげるといのですかね。この子は

今何を求めているのかとか、そういうことをお母さんとしてよく見てあげるといのがとても大切で、基本的には愛情を持って接してあげるといのが本当に大切なことだなと思います。

山中 それともう1つ、うちの場合は、自宅が会社の最上階にあったもので、会社と家庭が一体化されていたわけです。家族全員そろることが多いわけですが、家族の会話がほとんど会社の仕事の話なんですね。子供は幼稚園とか物心つく頃から、食事の会が役員会になっているものですから、会社の経営の仕方とか人の見方とか人事とか、いろいろなことが食事の中で出てきているんですね。これがいいことか悪いことか分かりませんが、家族の会話の中に経営そのものが入ってきて、その後を見ていると、子供たちの経営に対する直感がすごいんですよ。そういう面で知らず知らずのうちに家族の会話の中で経営感覚が身についたのかなと。これがいいか悪いかはまた別ですが、そういうふうな家庭環境でしたね。

大山 ケネディー家が、まさに食卓へ行くまでの廊下で記事とかを見させて議論していたそうで、そういう環境があるからこそ、子供は吸収力があるので、自然と学べるのかなと思います。うちもそんなに大きい事業をやっているわけじゃないですけども、子供の頃にお客さんが自宅に来た折に、この子がちゃんとお手伝いして頑張ってくれているんだよと言ってくれるだけでも子供心にやる気になって、将来は手伝うんだみたいに勘違いするわけですよ。子供の頃からのコミュニケーションはすごく重要だなと思いますね。

ジェニー先生が今おっしゃっていた子供の適性に合わせて学校は選んだほうがいいということなんですが、初めの子供が生まれたばかりのお母さんは、子供をどこに通わせたらいいとか、皆目見当がつかないのかなと思うんですけども、子供がどのくらいになった頃のどういう適性を見て学

校を選んであげたらいいのでしょうか。ご経験値から、このくらいで選んだらいいよというのはございますか。

ジェニー牛山 小学校くらいまでは公立の小学校とか、親が選んであげる必要があるなと思います。その後ですよ。その子の性格というのが小学校時代になると見えてきますので、進学校に向かない、もっと自由に伸び伸びとした学校のほうがいい子とか、見えてきますから、その時点で選択の手助けをしてあげることが大切だと思います。

山中 中学、高校、大学、みんな自分で選んでいました。小学校は別ですが。中学校から自分で選んでいましたね。

大山 すばらしいですね。自分で選んだからこそ責任を持ってやり遂げることができますね。

小林さん、いかがでしょうか。子育て。

小林 皆さんのお話を聞いていてそうだなと思う部分は、家族の会話が経営会議というののうちも一緒に、原価は幾らだねとか人事のこととか、うちもしているなと思いました。

最大に違うなと思った点は、群馬県の草津温泉という場所は、学校の選択肢がなくて、子供園が1つ、小学校が1つ、中学校が1つで、そこに行かせるしかないんですね。今、一番下の娘が8歳ですけれども、1クラス28人のクラスで、その中に障害のある子もいれば、発達障害であったりとか、コミュニケーションが取れない子なんかと一緒にのクラスで常に同じ授業を受けているというような感じなんです。ですので、私立に行かせるとか適性がということの前に、あなたのいる場所で最大限頑張りなさいというのが田舎の子育てなのかなと。雑草魂じゃないですけども、世の中にはいろいろな子がいる、そういう子たちと一緒に生きていく。従業員にも様々な特徴を持った人がいる職場ですので、そういった意味で、誰も差

別したり嫌ったりしてはいけません。その子のいいところは何かな、この子だったらどういうふうに通って働いていけるかなということを、小さいときから、身につけている。そういう意味で、地域で育てる子育てなのかなというふうには思っています。

選択肢があるとしたら高校からとかになるんですけども、通える範囲にも制限があります。また5人子供がいますので、1人かけられるお金というのも限度があるので、どこにでも行きなさいとは言えないんですね。ですので、うちのかけられる教育費の中から一人一人に分けるといような形になるので、これがやりたいと言っても、どうぞとは言えない。海外に行きたいと言われても無理ですし、そういう意味では身の丈にあった教育をする。そしてどこに行っても工夫して成長することはできる。そういった心を育てる事を常にしなくてはいけないなと思っています。

今、長男は大学に行っているんですけども、好きなことをずっとさせて、好きなことを生かしてAO入試という形で大学に自分で選んで行っていますし、一人一人同じことを語りかけても反応は違うので、特徴をつかんで、とにかく私は観察者だなと思っているので、常に観察をして、その子に合った声かけ、教育の仕方というのを考えるようにはしています。

私自身は3姉妹の末っ子で、姉たちもきつと同じように育てられたんだろうなと思うんですけども、2人とも経営には興味を持たなかったんですね。姉はずっとピアノをやっていて、現在小林家の菩提寺のお寺に嫁いだんですが、お寺の奥さんとして今ピアノを教えたりしながら、お寺の経営に携わっている。もう一人の姉はずっと美術をやっていたんですけども、海外の大学院に行き研究員をして、帰ってきたら日本では美術の仕事がなくて、今、東京営業所のほうで働いていま

す。海外とのやり取りとかデザインを担ってまわっています。私は末っ子の特権じゃないですけども、姉たちに助けられながら今もやっているなという感じがしています。

**大山** それぞれに合った形で、うまくお姉さんたちともコミュニケーションを取りながら、関係性を培うということでもあるんですね。

**桐明** 草津でダイバーシティを経験できるってすごい環境だなと思いますけどね。これからの、強く生きるというか、強みが出ますよね。でも、そういうお子さんたちの特性を見極めるといのは、やっぱり母親ならではの仕事じゃないですかね。母親でないと多分できないだろうなと思うんですよね。

**大山** 今日皆さん、女性経営者として登壇くださっていますが、会社によっては、男性の経営者の奥さんとしての立ち位置で経営に携わったり、経営に表向きに出ていなくても、実は内情、旦那さんを支え、すごく影響をしている、そういう立場の方もたくさんいらっしゃいます。逆にそういう方たちにも、メッセージをいただきたいと思うんですが。

これから皆さんの次の世代、男の子にバトンを渡すというときに、どういうお嫁さんに来てほしいとか、お嫁さんにこういう資質を持ってほしいというのがあると思うんです。先ほどもお話ししましたけれども、合わなくて離婚してしまうケース。サラリーマン家庭から嫁いできた方の例で、恋愛でいい形で結婚したんだけど、家業がある旦那さんに、あなた、何で毎日こんなに遅くまで仕事に行くのと、私を見ての状態の夫婦関係になるとどうしても続かないとかを耳にします。もし息子さん継ぐとしたときのお嫁さんに、こうあってほしいと期待するもの、ありますか。

**小川** 私はまだ長男が14歳で中学生ですので、あまり現実味を帯びた想像はできなくて、妄想レ

ベルまでしかないわけなんですけれども、自分が女の立場で経営に携わるといったときに、サラリーマン家庭の息子である私の主人がどのような違った環境に置かれるのかということについては、付き合いも長くて、10年以上付き合い結婚しましたので、その中ではかなりいろいろな伝え方はして、実際にそれもすごく理解して、いろいろなところで家のほうも仕事もほうも今手伝ってくれています。

そういう中で、私たちの息子、男2人いるんですけども、その相手となったときに、今大山さんのお話を伺って、息子がやりたいというか、やっていることを優先して考えてくださる方で、先ほど小林さんのほうで観察者という言い方がありましたけれども、そういった観点で、自分自分ということじゃなくて、家族優先で子供がうまくそれに継続できるような環境を目指して、その先を見てお手伝いしてくれるという方、あまり近視眼的な方じゃなくて、おっとりした見方で、性格はチャキチャキでもいいんですけども、見方としては非常に長期的な視点を持っていて、一番あるべき姿を見られる方だったらいなというふうに思っています。

**横澤** ここでちょっと、パネリストではない、例えば弁護士の山田さん、いらしていますが、何でもいいです。感想とか何かご意見ありましたら。

**山田** 楽しく、完全にリラックスして聞いていて。

ちょっと大山先生にお伺いしたいんですけども、僕は日弁連の中小企業センターとか事業承継とかの仕事が比較的多いんですけども、初代から2代目、せいぜい2代目から3代目ぐらいが今事業承継で結構話題になっていて、ここにいらっしゃるような老舗の、100年以上のところとはかなり状況が違うんですけども、初代から2代目ぐらい、ないしは2代目から3代目の比較的浅い

事業承継の場合の女性の果たす役割と、100年超の超老舗企業の女性の果たす役割というのは違いがあるというような感じでしょうか。

大山 私の区別の仕方としては、男性、女性というよりは、1代目から2代目、2代目が私は一番大変だと思っています。今、clubhouse（音声のみのSNS）で、あとつぎチャレンジクラブ「2代目後継ぎの語る部屋」を週に2回ほど開き、来てくださる方とも議論を重ねています。ある程度老舗になって、小川社長のところのように1代1事業と、新しいものをどんどん開発しているところはまた状況も違うかもしれませんけれども、とはいえ、会社の基盤があって新しく創業できる状態の3代目、4代目、5代目以降と、1代目の、何だか分からないけれどもすごいカリスマ性でビジネスをつくってきたものを、2代目というのは、自分が本当にその事業をやりたくてそれを継ぐわけじゃない。もちろんやりたくて継ぐ人もいますが、多くの場合には、親のビジネスを自分が継がなきゃという正義感が先に出る。創業者の頭の中でビジネスが回っていて、可視化されてないことがたくさんあります。それを2代目はビジネスモデル化するというか、可視化してマニュアル化することから始めなくてはいけないのです。そこから自分たちの、回すためのチームづくり、ここがすごく大切なので、男女とか関係なく、2代目と、それ以降の仕組みができて継ぐのと全然違うと思っています。2代目が土台をつくるのは、もしかして一番大変。大抵2代目ってあまり有名にならないですね。形は固めるけれども。でもそこが重要です。2代目が仕組みをつくらなければ3代目の活躍はないかと。そのうえで女性の役割ですが、女性はどちらかという根気強く、私も親からの代のことをうまく引き出して、そうだよねと言いながら、なだめすかしながら情報を引き出し、可視化していくということをやっています。

そういった意味では、もちろん2代目として男性も女性もないんですけども、比較的コミュニケーションの取りやすい女性の果たす役割という意味では、人のよさを引き出し、コミュニケーションを引き出すという、そういった女性の役割は重要かと思います。

山田 ちなみに、私の息子は今2代目の弁護士にしようとしておりまして、嫁選びという大課題もあるので、また勉強させていただきたいと思いません。

大山 大切ですよ。息子さんがどういう方を連れてくるか楽しみです。

山田 楽しみです。ドキドキですけども。

桐明 高梨さん、どうですか、今日いろいろ聞かれていかがですかね。

高梨 今女性の役割は、以前にも増して重要性を増してきて、我々の家庭の中もそうですけれども、今、意思決定は女性ですよ。何か大きいものを買うといっても、男性の意思決定じゃなくて女性の意思決定で決まってしまう。そういう意味では、女性を中心にしたマーケティングでない物が売れないという時代になった。昔から大分変わってきているということで、今ほとんどそういう形で動いていますよね。以前は、女性という縁の下のサポートが多かったんですけども、今は表舞台に出て直接経営をすとか、それが普通になっている。これからどんどん増えていく。だから、一番分かっているのは女性ですし、意思決定の一番重要なキーを持っているのは女性なので、女性の感覚でビジネスをすれば、当然うまくいくでしょうということなんですよ。

あと、もう一つリーダーシップがあるんですけども、昔は「俺についてこい」みたいな、要は強権的なリーダーシップが中心だったんですけども、今は、どちらかという、大山さんがよく言っているコミュニケーションとか、要はそ

う形の、サーバントリーダーシップとかいうことがあるんですけども、リーダーシップも質が変わってきてしまっている。以前であれば女性が社長をするということについては、リーダーシップの問題というのは捉えがちだったんですけども、それはもう変わってきています。もう昭和の初期の頃のリーダーシップではありませんということで、全体がそういう形で動いてきているので、この流れはもう変えられないのかなと。

懸念するのは、そういう形で実際の流れが目に見えたときに、ある程度年齢の高い男性は反発するだろうなということが懸念されるんですけども、でも時代の流れはもう変えられない。そういう形に向かっているということですね。

あと、奥さんの問題なんですけれども、もともと実家が家業をやられていた人とサラリーマンだった人と、やっぱり違いますよね。家業の方がお嫁さんに入ると、分かっているので、それは比較的理解できるというか、サラリーマンの方がファミリービジネスのお嫁さんに入られると、多少違和感があるのかなということですよ。

**桐明** 私は結構大きな問題だと思っているんですよ。実際私がコンサルをした先も、2代目から3代目に移るときの2代目の、サラリーマンの奥さんで、いつも社長に、なぜあなただけ働いているのか、なぜあなたがそんなに従業員にサービスしなきゃいけないのか文句をずっと言い続けているらしいんですね。そうすると社長のモチベーションは、ダダ下がりですよ。だから家庭の問題がビジネスに影響してしまうということがある。

**大山** ありますね。再生の現場で、奥さんが、私、この社長の奥さんだと思われたくないと言って、私たちにすら会わないところが、身売りをすることになってしまった。内助で、子育てが大変なときだったのもあるでしょう。が、このケース、義理のお母さんから家訓、家風として伝え

たいことがあるのだが、嫁が腫れ物に触るような感じで、うまくコミュニケーションが取れないなど難しかったようです。今、私たちが提唱できると良いなと思っていることがあります。時代の流れで、家が核家族化しています。女性として、サラリーマンを目指す方の家庭に入る女性もたくさんいます。が、結婚する中で家業を持っていらっしゃる方に嫁ぐかもしれない。いろいろなキャリアのパターンがある中で、女性も、サラリーマンであっても自分で起業する可能性もありますので、事業をするときの最低限の心構えや知識などを、難しい経営の学問ではなくて、若いときや子供の頃から分かりやすい形で、何かゲーム感覚で学べる教育があるといいなと思っています。

**桐明** そういう意味では、皆さんのお話を聞いていると、結局は環境じゃないか。環境が子供を育てるという感じなんで、結論としては、商売人の家に生まれた子のほうがやっぱり商売人の家に嫁ぐべきだろうなというイメージはあります。

そろそろ時間なんですけど、横澤先生、そろそろ締めたいと思うんですが、いかがでしょうか。

**横澤** こういう問題は非常に難しいなと思うのは、家庭で、商売やってなくて、親がこれを言ったらいいいのかなとか、子供がどう思っているのか、非常に分からない。ましてや嫁さんとか婿さんのことまでは聞いてないですよ。何とかこままで育てた、この辺で終わり。もっとこういうふう育てられないのかといつも思う。後悔というのが一般的じゃないですかね。だから、うまく育て、自分の思うように育てて、嫁さんとか婿さんも思うようにいくというのは非常にまれな、すごくそれは幸せなことで、なかなかできないところじゃないかなと思う。我が家でもそう思う。なかなか言うこと聞かないしね。こっちは遠慮している場合がある。お互いに遠慮して、その点、妻はげげげ言うね。こちら聞く耳は常に持ってい

るんだけど、妻には何でも言っている。だから妻に任せるということをやっています、我が家は。

だから、それがビジネスになったら、それは難しいと思う。いろいろスタッフ抱えて、さらにいろいろお金が動くでしょう。だからとてもファミリービジネスというのは難しいだろう。しかし、ファミリービジネスの勉強をすると、ビジネスやってなくても、一般の家庭のすごい勉強になると思う。なるほどそうだったのかと。もう少しこういうふうに育てればよかったなとか、そう思いますね。そういう意味では、ファミリービジネスは非常に難しいけれども、普通の家庭に必要でもあると思います。

桐明 では、5時になりましたので。