

# KAЕKO HINO



Photo/山田真哉

家庭の主婦を活用したマーケティング手法で高い評価を持つハーストリー。

日野社長が同社を起業したきっかけの1つには、女性が積んできたキャリアや経験を社会に還元していないことに憤りを感じたからだという。では、なぜ、女性は折角得たものを活かすことができないのか。そして、どのようにすれば、活かせるようになるのか。

日野社長の想いに赤木美香が迫る。



# MIKA AKAGI

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

(株) ハーストリー代表取締役 日野佳恵子

### 女性のキャリアって 何なんだろう？

赤木 日野さんの会社ハーストリーは、女性専門の販売促進企画などを企業に提供されています。家庭の主婦たちを組織化し、「口コミ」を駆使し販促効果を上げる手法から、「口コミの元祖」とも呼ばれていますね。なぜ、起業しようと思ったのですか。

日野 もともと、広島でタウン誌の編集長をしていたのですが、結婚後の出産を機に退職。そこが一つの大きな転機でした。私は20歳のときに大病をしており、医者から子どもは無理だと言われていたんです。ところが、奇跡的に子どもを授かった。それからが、目から鱗の出来事の連続でした。

赤木 どのような出来事？

日野 私は多分、子どもができなかったら主婦のことを今でも大嫌いだっと思うんですよ。タウン誌時代、部下は結婚して辞めていくし、パートで来る方も「子どもが熱を出した」と言って休まれる。仕事が進まない、迷惑だなと（笑）。当時は、そうした女性の気持ちばかりませんでした。

でも、子どもができない体でありながら、子宝を授かったときは、大事をとって専業主婦をした。これが素晴らしい体験で転機でしたね。例えば、子どもを持った人が、いかに自由に動けなくなるか。そのころ、エレベーターのないマンションの5階に住んでいました。夫はいつも仕事で帰宅が遅

## 女性は、男性の苦手なことが得意だと考えた方がいいでしょう



日野佳恵子氏

島根県出身。タウン誌編集長などを経て、1990年さとうみどり（現取締役副社長）と広島市で主婦市場を専門とするマーケティング&コンサルティング会社を設立。元祖クチコミマーケティング提唱者としてクチコミをビジネスに生かせる仕組みやコミュニティづくりを推進。「クチコミコミュニティ・マーケティング」という独自のビジネスモデルを確立した。

かったため、一人でベビーカーを持って、大きな紙おむつの包みを抱え、お米を持って昇って……どうしろっていうのと（笑）。そのこと一つをとっても、私は何も知らなかったことに気がつきました。

**赤木** 実際に体験しないと分からない、ということはいくらもありませんよ。

**日野** それともう一つ、望んでも生まれないうちから、私は奇跡的にも子どもを授かり感じたことは、女性と男性の大きな違いは、子どもを産めることです。ですから、「働く女性が子どもを産むライフスタイルに肯定的な社会」をつくりたいとも思っています。そう考えたら、「女性の皆さん、今までごめんなさい」と（笑）。

**赤木** そういった社会を実現するために、起業をされた。

**日野** はい。それと、同級生が皆、仕事を辞めていたこともショックでした。私が通った高校は英語が優秀で、同級生たちは英文科に進んで英語教師になったり、海外へ行った人も多かったんです。でも、「今、何をしているの？」と尋ねると、結婚しているの

はもちろんなんですけど、「結婚して今、子どもが2歳だから、仕事を辞めちゃった」ともっとも、仕事をしないことが悪いこととは思いません。そして、「社会に戻らないの」と聞いても、「パートかな」と。何も必ず働く必要はありませんし、パートが悪いわけでもありません。でも、その人は大学院まで行った才女。女性のキャリアや経験って何なんだろうと真剣に考えました。

**赤木** 実際、私も「あつ、働いてらっしゃるの!」って反応が多いですよ（笑）。

**日野** すごいわねって（笑）。

**赤木** でも、それが今の社会の現実ですよ。その中にずっといると、働く人と自分の世界はどんどん違ってくるでしょうね。

**日野** いざ、40歳、50歳になって仕事に復帰しようとしても、募集もないです。日本では折角、教育をしても、その結果を社会に還元していません。そこに憤りを感じ、女性の働く場をつくりたい。そう思ったからこそ、マーケティングと女性人材の活用を2本の柱とした事業を立ち上げたんです。

**赤木** 実際、市場は女性を必要としています。御社では、主婦の方の力を活かした事業を展開されていますが、〈女性の力〉をどのようにとらえていますか。

**日野** 今は、「男女」という見方をしていると思いません。とはいえ、女性は共感性の強い人たちが多いのは事実です。私は、主婦のコミュニティを運営していますので、男性よりも、同じように共感している女性に対応した方がそれを維持するにはプラスです。例えば、「子どもが2人もいると大変なのよ」という会話が出た場合、「私もそうでした」と言えるスタッフの方が分かり合えて、会員としてコミュニティに参加してくれた主婦の方たちはついてきてくれます。

**赤木** 確かに。日野さんのビジネスモデルは、あくまで「女性を応援する」こと。当然、女性社員が必要ですよ。

**日野** コミュニティ担当の社員やマネジャーの中には、コミュニティの元会員もいます。ですが採用については、何も既婚者のみにこだわっているわけではありません。営業は新卒採用をしていて現在は5期目。

先見経済 SENKEN KEIZAI | 40

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

当社が目指すのは長期的な女性のライフスタイルを支援するマーケティング会社です。  
**赤木** 御社のスタンスに、お客さまはどのような反応をされますか。

**日野** お客さまの多くは、女性向け商品を製造、販売している会社です。そのため、「男ばかりで会議をしても分からないんだよ。だから、来てもらった」とのお声を多くいただいています。だから、営業に伺ったとき、女性がいた方がいい。そういう意味で、女性を中心に採用していることはあります。

### 女性は部長に なりたがらない!?

**赤木** たまに、経営者の方から「女性をうまく活用できない。どうしたらよいか」と相談を受けることがあります。使う側が「男性だから」かもしれないし、日野さんがご著書に書かれているように「男女では脳のつくりが違う」からかもしれない。そうした悩みを持つ経営者は、どうしたらうまく女性を活かせるのでしょうか。

**日野** 私はずっと女性だけを見ているから言えるのですが、根本的に男女は違うんです。何が違うかというと、得意な分野が違う。上司、もしくは経営者の方が男性の場合、自分を基準に考えて活用しようとするから、間違ってしまうことが多い。女性は、男性である自分の「苦手なこと」が得意だと考えられた方がいいでしょう。

**赤木** 男女の特性の違いを活かすと。

**日野** 男性の得意な土俵に女性を乗せようと思うこと自体が、そもそもの間違い。苦手な部分を得意だと知り、その両方が組織に必要な時代だと認識した上で、上手に活用する。だから、今まで男性がやっていた仕事に女性を採用することなどもトライしていかなければなりません。

こういった問題について、一般に日本では、男女雇用機会均等とか差別という話になりがちですが、私は困ったことだと思っています。そういう問題ではなく、会社として、男性を育成するように女性を育てようとする、大きく間違ってしまう。その違いを認めることがスタートだと思います。

**赤木** 人材を育成するという面で、男女ではどのように違おうとお考えですか。

**日野** これからお話は100%という意味ではありません。私は「7対3」とよく言うんですが、女性のうち7割はいわゆる「女的な」の人、残りの3割は男性的な方です。逆に、男性も7割が「男的な」人で、3割が「女的な」なんです。なので、あくまでマスでものを見たときに、7割の方がそうだという話として聞いてください。

**赤木** 男女の特性も柔軟に見る必要がありますね。

**日野** 男性は「目標達成型」な人が多く、目標を明確にしてあげて、やることをシンプルに伝え、達成したらご褒美をあげる方法でやる気が出ます。例えば、「今期5000万円売り上げたら、来期は部長だぞ」といったようなことです。男性の場合、上昇志向が分かりやすいともいえるでしょう。

**赤木** しかし、女性は違う。

**日野** ええ。女性は、「なぜ、それをやらなくてはならないか」「それは私にとって、いいことなのか」「それは社会の役に立つこと

### 赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役役に就任。

# 赤木美香が聞く！女性活用のヒント 先端企業現場レポート

◆12月16日(土) クラーク・フューチャー・コンサルティング(有) 主催「ウーマンズ・ライフスタイル・フォーラム」開催。詳しくは<http://www.clarkfuture.com>

なのか」など、余計なことを考えながら仕事をしています。いわゆる「プロセス型」です。そうになると、小刻みな目標を与える方がいい。もつとも、先の例での「5000万円」という目標を日数で割って、という意味ではありません。さらに落とし込んで、1日何人と会えばいいのか、あるいは何人を喜ばせたらいいだろうなど、「感情」や「人とかかわり」をイメージさせてあげるのがいいのです。

**赤木** 感情や感性など女性の特性を活かすわけですね。

**日野** それと女性の場合、部長になりたいという人はほとんどいません。以前、ある経営者の方から、こんな話を聞きました。その会社にすごく優秀な女性がいて、部長に昇進させる旨を本人に話したら、辞めてしまったと。その社長さん曰く、「男だったら、喜んでくれたのに」(笑)。

**赤木** (笑) 先日、ある講演をしたときのことで。参加者は、社会的にポジションを与えられた女性たちが多かったのですが、とても葛藤をしていました。「チャンスをもたなくても、それを受け入れたばかりに結婚できなかったら、どうしよう」とか……。

**日野** 理由として考えられるのは、出世するよりも、自分の幸せを推し量る女性が多いからでしょう。部長になることは、仕事を評価されることにおいてはうれしいけども、家庭や子どもにしわ寄せがいくと思うと、とてもつらい。だから辞めてしまう。

責任が重くなることを、自分にとっての平和が壊れることに連動させてしまうんですね。多くの女性は、家庭を持ち、子どもを産むと、組織の中で重い責任を与えられることが幸せではなく、常に自分の家族の幸せや、人生の幸せが保証される生き方を探そうとします。この重要度の違いを知ったマネジメントが、すごく大事です。

**赤木** それらの根底にある女性の価値観と仕事のバランスをどうとるか。これが大事ですね。

**日野** でも、ポジションに乗りたくない女性は3割はいますから、その余地はつくってあげてほしい。逆に、そうでない女性を乗せるのはやめなさいと言いたいですね(笑)。

## 女性を活躍させる 3つの制度

**赤木** 結婚や出産といったライフイベントは、働く女性にとって大きな課題です。御社は、どのようにお考えですか。

**日野** 規模の問題で、残念ながら託児所は備えていませんが、育児休暇は早くから導入しています。それに、ライフスタイルに合わせた職種や雇用形態を変更する制度もつくっています。雇用形態の変更とは、何らかの理由で正社員から契約やパートに移行したい場合、また、例えば子どもの手が離れたらパートから契約に戻り、契約から正社員に戻れるといったものです。つまり、家族のライフスタイルの変化に合わせて、

仕事の責任や負担を軽減したり増やしたりできる制度をつくっているんです。

**赤木** そういう制度があれば、女性は精神的に楽になって、十分に仕事に力を発揮することができそうですね。

**日野** さらに当社のもともとのコンセプトの「眠っている主婦を活用しよう」ということから、最初にお話ししたコミュニティの方に外注を依頼するシステムもあります。ですから社員が活用すれば、雇用形態は切れていても、例えばご主人の転勤で北海道に引越した場合でも、在宅ワーカーとして外注で働いてもらうことも可能です。

**赤木** 形態はどうであれ、仕事や社会とつながっていられるというのが魅力ですね。

**日野** そういう意味で、当社は社員との付き合い方が長期的ですね。なので、私は他社さんでも、再雇用制度は絶対にお持ちになるべきだと思います。会社は継続するものです。辞めた女性が、例えば6年後にどこかへ就職する可能性もあります。ならば辞めた後でも、何らかの形で連絡を取り合える関係を築いておいた方が得です。

「産んで続けていける仕組み」「辞めても戻れる仕組み」、そして「戻ってきたときの職種や雇用形態変更の選択」、この3つを整備していれば、女性が十二分に能力を發揮できる会社といえるでしょう。

**赤木** 女性の能力を活用したいならば、まずライフスタイルを考えた上で制度をつくる――これがポイントですね。