

中小企業における「人材活用」②

－「女性」の活躍による生産性向上への期待－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

亀山 雄仁

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、人手不足、人材活用、女性の活躍、生産性向上

(視 点)

2018年第1四半期に閣議決定された「2018年版 中小企業白書」ならびに「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）では、高まる人手不足のなか、労働力人口を確保する観点から、女性、高齢者（シニア）、外国人といった潜在的労働力の労働参加が焦点の一つとされている。

そこで本稿では、年度間テーマである「中小企業の「人材活用」」のシリーズ第2弾として「女性の活躍」に焦点をあて、「女性の活躍」によって生産性向上に挑戦する中小企業の事例を取り上げ、中小企業において生産性向上に向けた人材活用を検討するにあたってのヒントを探りたい。

(要 旨)

- わが国では、生産年齢人口が減少傾向となるなかで、女性労働力がその減少を下支えしている。しかし、とりわけ働き盛りの30歳代を中心に女性の就業率にはさらなる向上の余地がありそうである。出産退職した約20万人の女性が就業継続しないことに伴う経済損失は名目GDPベースで1兆1,741億円という試算もあり、マクロ経済の観点からも女性の活躍は大いに期待されるところであろう。
- 「2018年版 中小企業白書」に示されたアンケート結果等から、企業側の配慮次第では女性の活躍の機会を創出できることへの期待は高まることが読み取れる。また、女性活躍推進法の見直しの検討のなかで中小企業の取組み強化が言及される等、政策面で、中小企業に対して女性活躍を促進することへの期待が高まっている。
- 「ES（社員満足）なくしてCS（顧客満足）なし」という言葉があるとおおり、女性を含む社員すべてが働きやすさを享受して職場環境に満足することが生産性向上につながっていくのだろう。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の結果をみると（図表1）、中小企業における人手不足感が年々強まる傾向にあり、2018年4～6月期の人手過不足判断D.I.^(注1)（全業種）はマイナス26.0と厳しい水準となっている。

2018年4月20日に閣議決定された「2018年版 中小企業白書」では、生産年齢人口の減少や少子高齢化を背景に人手不足が深刻化するなかで、労働力人口を確保する観点から、女性の潜在的労働力の掘り起こしが重要であることが指摘されている。また、同年6月15日に閣議決定された「経済財政運営と

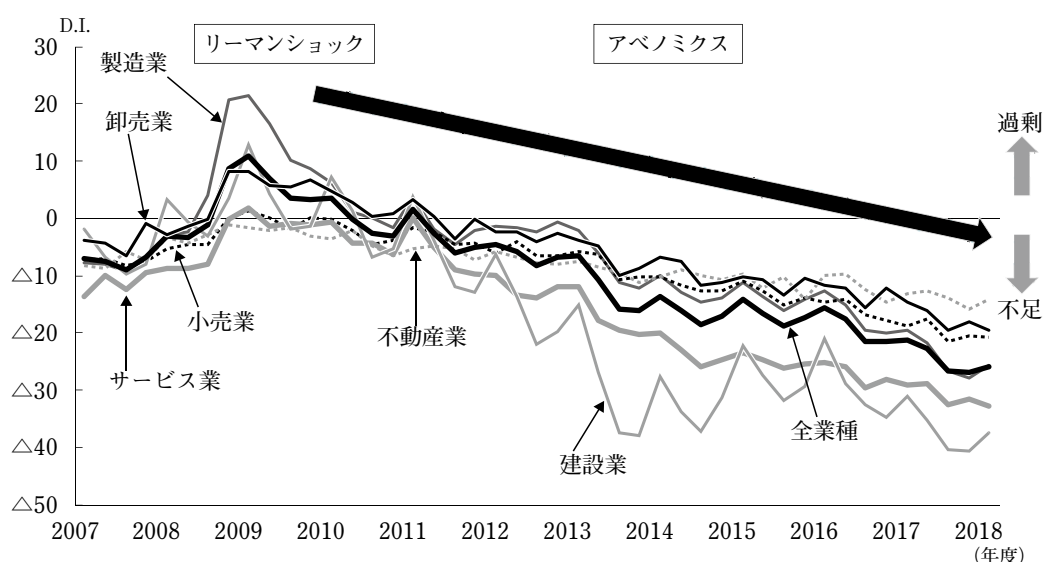
改革の基本方針2018」（いわゆる「骨太の方針」）でも、高まる人手不足への対応策として、「女性が子育てをしながら働ける環境や高齢者が意欲をもって働ける環境を整備する」ことが言及される等、女性の労働参加が着眼点の一つに取り上げられている。

そこで本稿では、『中小企業の「人材活用」』シリーズの第二弾として、「女性の活躍による生産性向上」を取り上げる。

1. 労働意欲の高い「女性」の活躍への期待

「世界経済フォーラム」が2017年11月に公表した「世界ジェンダー・ギャップ報告書2017（The Global Gender Gap Report 2017）」^(注2)のなかに示されている各国の社会進出における男女格差を示す指標^(注3)（ジェン

図表1 人手過不足判断D.I.の推移



（備考）当研究所「全国中小企業景気動向調査」の結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

- (注) 1. マイナス幅が大きいほど人手不足感が厳しいことを示す指数
2. 内閣府男女共同参画局ホームページ参照 (http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2017/201801/201801_04.html)
3. 「経済活動への参加と機会」「政治への参加と権限」「教育の到達度」「健康と生存率」の4分野で男女平等の度合いを指数化して順位を決める。指数が「1」に近づくほど平等で、遠ざかるほど格差が開いていると評価される。

ダー・ギャップ指数)で、わが国は、調査対象国144か国中114位と、前年より3つ順位を落とし過去最低となっている(図表2)。女性国会議員の割合をはじめとする政治分野での男女平等度合いの後退が大きな要因であるが、賃金格差をはじめとする経済分野での男女平等度合いでの出遅れ感も大きく影響しており、わが国社会における男女格差の解消については、改善の余地はまだ残されているといえよう。

わが国の労働力人口の年齢構成比を時系列にみると(図表3)、生産年齢人口が減少傾

向となるなかで、女性労働力とその減少を下支えしていることがわかる。また、年齢別・女性の就業率の推移をみると(図表4)、M字カーブの谷は年々緩やかになり底上げしているものの、とりわけ働き盛りの30歳代を中心に就業率にはさらなる向上の余地がありそうである。

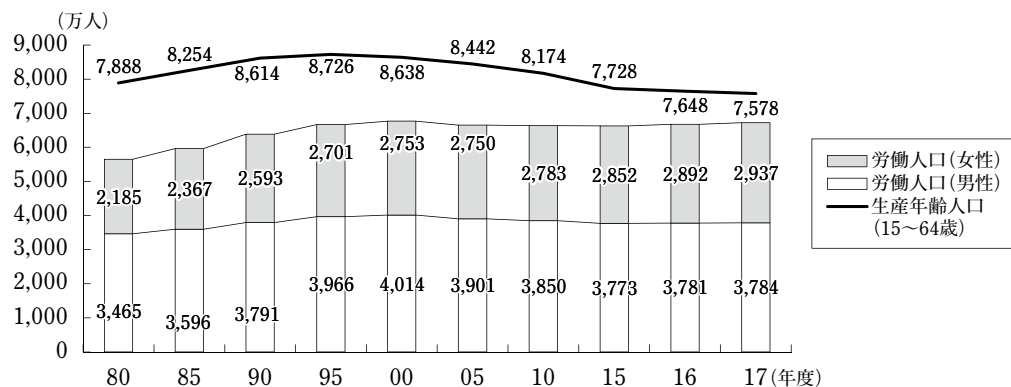
この30歳代女性の就業率の低さの主な理由の一つとして妊娠・出産が挙げられよう。そこで、女性が妊娠・出産をきっかけに仕事を辞めてしまう理由について、厚生労働省が2017年2月に公表した「平成28年度 仕事と

図表2 労働力人口と生産年齢人口の推移

順位	国名	スコア	順位	国名	スコア	順位	国名	スコア
1位	アイスランド	0.878	11位	フランス	0.778	：		
2位	ノルウェー	0.830	12位	ドイツ	0.778	49位	アメリカ	0.718
3位	フィンランド	0.823	13位	ナミビア	0.777	：		
4位	ルワンダ	0.822	14位	デンマーク	0.776	100位	中国	0.674
5位	スウェーデン	0.816	15位	イギリス	0.770	：		
6位	ニカラグア	0.814	16位	カナダ	0.769	114位	日本	0.657
7位	スロベニア	0.805	17位	ボリビア	0.758	：		
8位	アイルランド	0.794	18位	ブルガリア	0.756	118位	韓国	0.650
9位	ニュージーランド	0.791	19位	南アフリカ	0.756	：		
10位	フィリピン	0.790	20位	ラトビア	0.756	144位	イエメン	0.516

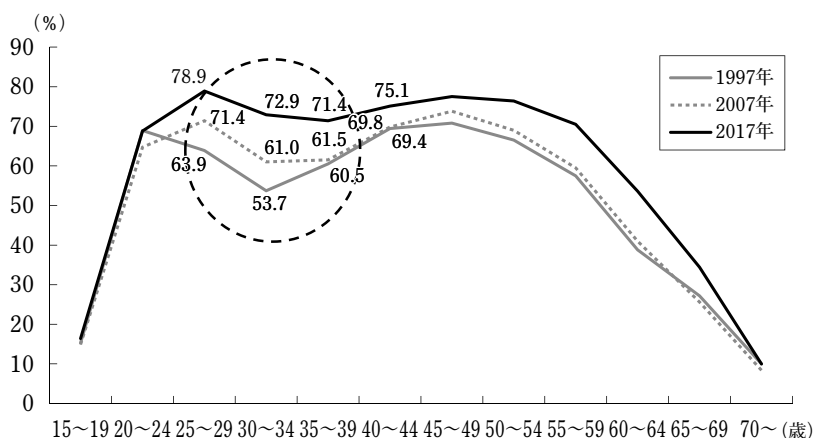
(備考) 世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数報告書(2017年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 労働力人口と生産年齢人口の推移



(備考) 1. 労働力人口は15歳以上の者
2. 「2018年版 中小企業白書の概要」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 年齢別・女性の就業率の変化（1997年～2017年）

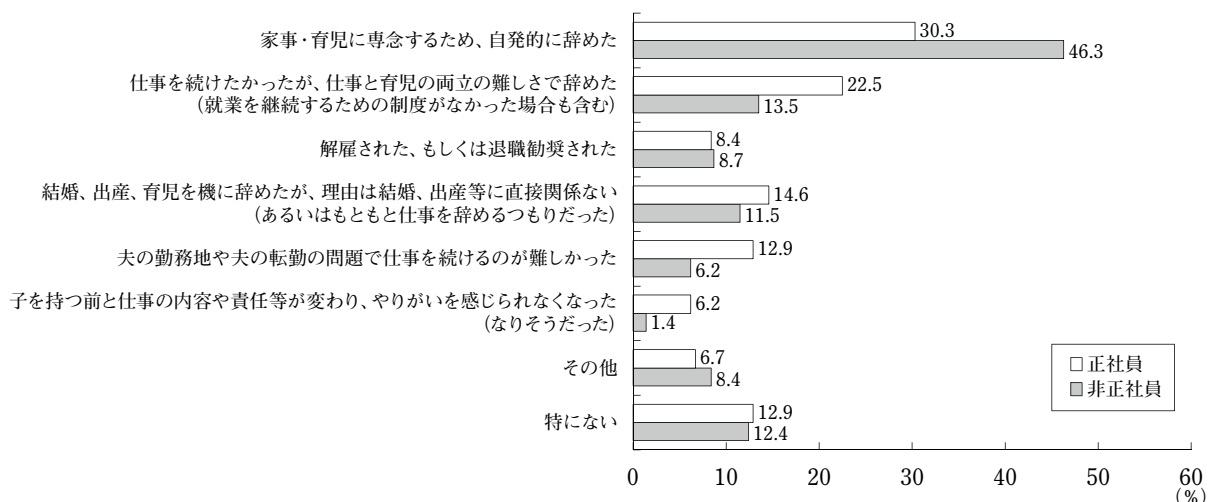


（備考）「2018年版 中小企業白書」第2部第1章第2節をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 労働者アンケート調査結果^(注4)（以下、「仕事と育児の両立に関する報告書」という。）をみると（図表5）、「家事・育児に専念するため、自発的にやめた」（正社員30.3%、非正社員46.3%）が最も多く、次いで「仕事を続けたかったが、仕事と

育児の両立の難しさでやめた（就業を継続するための制度がなかった場合も含む）」（同22.5%、同13.5%）が続く。このように、仕事と家事・育児の両立が困難であることを理由に就業を断念するケースは少なくないようである。（株）第一生命経済研究所が2018年8月1日に公表したニュースリリース^(注5)によ

図表5 妊娠・出産を機に退職した理由<複数回答>



（備考）厚生労働省「平成28年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書労働者アンケート調査結果」

(注) 4. https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174277_3.pdf 参照

5. <http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/pdf/ldi/2018/news1808.pdf>参照

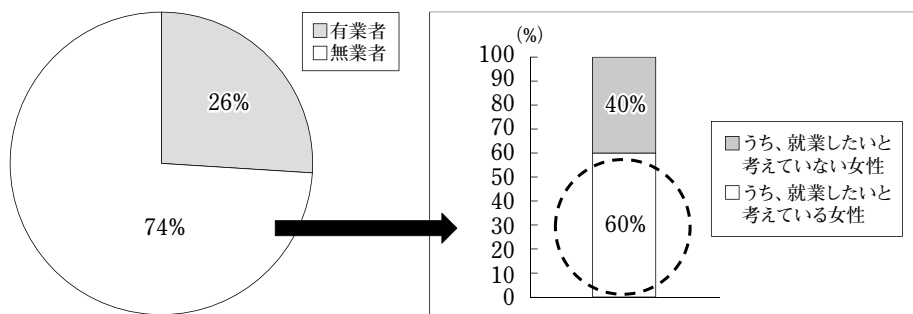
ると、出産退職した約20万人の女性が就業継続しないことに伴う経済損失は、名目GDPベースで1兆1,741億円と試算している。マクロ経済の観点からも女性の活躍は大いに期待されるであろう。

一方、「2018年版 中小企業白書」第2部第1章第2節で示された「結婚・育児のために退職した女性の就職状況」によると(図表6)、就業していない女性のうち6割が仕事をしたい意向を持っていることが示されている。また、「仕事と育児の両立に関する報告書」によると、「仕事を続けたかったが、仕事と育

児の両立の難しさと辞めた」という女性の退職理由として、とりわけ正社員では、「勤務時間があいそうもなかった」(47.5%)、「育児休業を取れそうもなかった」(35.0%)、「職場に両立を支援する雰囲気なかった」(25.0%)等が挙げられている(図表7)。企業側の配慮次第では、女性の活躍の機会を創出できることへの期待は高まるといえよう。

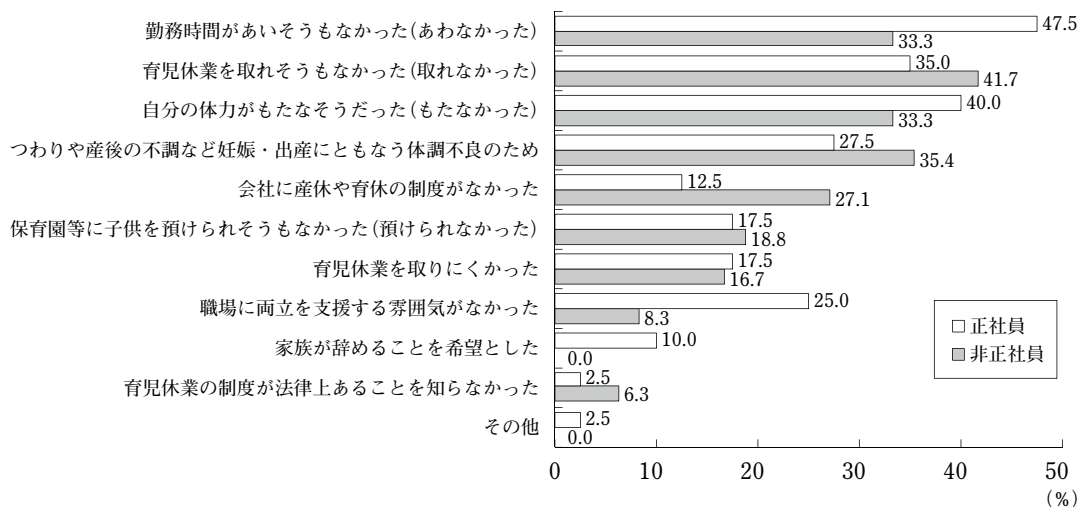
2016年4月1日に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)が、女性が職場で能力を発揮し活躍できる社会を実現する目的で施行された。中小企

図表6 結婚・育児のために退職した女性の就職状況



(備考) 「2018年版 中小企業白書」第2部第1章第2節をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 仕事と育児の両立困難と回答した人の退職理由<複数回答>



(備考) 厚生労働省「平成28年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書労働者アンケート調査結果」

業の一部では、一般事業主行動計画^(注6)の策定・届出が努力義務となっているものの、厚生労働省としては、中小企業が女性活躍の重要性を理解して取組みを加速していくことを期待しており、この期待の下、2018年3月に「～中小企業の優秀な人材確保のために～女性活躍推進の取組好事例集^(注7)」を公表している。また、2018年6月8日の閣議後の記者会見では、女性活躍を担当する野田聖子総務相が、女性活躍推進法について中小企業の取組み強化に向けた見直しに着手する考えを明らかにしている。このように、政策面で、中小企業に対して女性活躍を促進することへの期待が高まっている。

そこで次章では、女性社員の活躍を業績の向上につなげている中小企業の事例を紹介する。

2. 「女性」の活躍で生産性向上に挑戦する中小企業

(1) 株式会社センシヨー（大阪府大阪市西成区、製造業）

① 会社の概要

同社は、金属表面処理（めっき加工・研磨加工）を事業とする社員数約60名の中小製造業である（図表8）。2011年4月に、取材に応じていただいた堀内麻祐子代表取締役（図表9）が、祖父が創業した（株）野村^{めっき}鍍金工業所（大阪市西成区）の事業を引

図表8 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社センシヨー
代表	堀内麻祐子
所在地	大阪府大阪市西成区
設立	2011年4月
従業員数	63名
事業内容	金属表面処理（めっき・研磨加工）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 取材に応じていただいた堀内麻祐子代表取締役



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

き継ぎ、社名変更のうえ第二創業をした。

前身の（株）野村鍍金工業所では、堀内社長の祖父が代表取締役を務め、祖父の他界後、叔父が社長で経理全般、父が専務で技

(注)6. 次世代育成支援対策推進法に基づき、企業は、従業員の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定することとなっている。このうち、常時雇用する従業員が101人以上の企業は、この行動計画を策定し都道府県労働局に届け出ることが義務とされている。なお、100人以下の企業は努力義務となっている。

7. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000197011.pdf>参照

術を担当していた。1993年に社長の叔父が脳梗塞で病床に着くと、父が経理を全面的に引き受けることになった。その時、資金用途のはっきりしない借入を含めて年商の10倍以上もの負債を抱えていることが判明した。父は、事務員を採用する余裕のないなかで、しばらく技術と経理の責任者を兼任して奮闘したものの体調を崩し、堀内社長は、2007年11月から、父の依頼で同社に入社して、経理の手伝いをするようになった。堀内社長は、それまで、建設関連会社で経理事務も担当していたため、入社後1年ほどで、財務全般を把握して取引金融機関や大手取引先との交渉ができるようになる。入社2年で専務であった父が他界。社長は寝たきりのままで、もう一人いた常務の叔父は廃業を口にするようになった。堀内社長は、半年ほど悩みつつも「社員を路頭に迷わせることはできない」という強い意思で、母や夫の反対を押し切り、2011年4月、同社を引き継ぐことを決意する。事業を再生するにあたっては新規の設備投資が欠かせなかったため、堀内社長は、友人の公認会計士や税理士等専門家からのアドバイスを受けながら、(株)野村鍍金工業所を精算株式会社とした上で、第二創業の形で再スタートを切った。取引金融機関からの債務免除や返済条件緩和等の支援を受けることで負債を圧縮していき、事業引継ぎ後の2年半ほどで完済するに至る。この偉業には、堀内社長の「社員のために会社を潰してはいけない」という“社

員への思いやり”が原動力になっていたのだろう。

業績を回復後、堀内社長は、“堀内色”を打ち出していく。堀内社長は、前職において“女性が生き生き働く職場”に憧れを抱いていたことから、社内で「町工場でありながら若い女性が生き生き働く職場にする」と宣言をする。当時、社員数18名のうち女性社員は3名、65歳以上の社員は13名と、社員が高齢化していた。男性社員からは「男性の職場で女性に何ができるのか」等の反発の声はあったものの、まずは大学生のインターンシップを受け入れることにした。その結果、2014年に、大卒4名(女性<文系>3名、男性<理系>1名)の新規採用に至る。さらに翌15年には、大手人材派遣会社のインターンシップを受け入れ、高卒8名(うち女性3名)の新規採用に至った。この若手および女性の新規採用を受けて、現在、社員数63名のうち女性が20名に上り、20歳代の社員が2割近くを占めたことで社員の平均年齢も大幅に若返っている(図表10)。

図表10 多くの女性社員が活躍する本社事務所



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また、従来、本社工場と研磨加工専用工場（大阪市西成区）の2工場体制であったものを、大阪市住之江区と西成区に工場を新たに完工することで4工場体制とし、事業を拡張している。

②「女性の活躍」の現場

同社は、「大阪府男女いきいき・元気宣言事業者」ならびに「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の認定を受けている（図表11）。後者では、2014年度に“一つ星”を取得済みだが、女性社員の比率が大きく高まったことから、2018年4月に“二つ星”認証に昇格した。また、堀内社長は、全国鍍金工業組合連合会・女性経営者部会の会長も務め、男社会の色合いの濃かったメッキ業界において“女性の活躍推進”の代表的な存在となっている。

堀内社長は、女性社員が多く入社したこ

とで、女性専用トイレの設置、女性更衣室の設置、事務室のインテリアの刷新、実験室の改装等、明るい職場環境づくりに次々と取り組んできた。女性が現場でさらに活躍できるよう、今後順次、重労働の自動化を図っていくという。新卒採用者のうち意欲のある社員には、年間3～4名、大阪高等めっき技術訓練校で講習を受ける機会を設けており、2018年現在、女性社員2名が受講している。

また、2014年以降に社員の平均年齢が若返ったことをきっかけに、堀内社長は、女性社員の発案を受け、若手社員の間でのコミュニケーションを円滑にする目的で、「コミュニケーション委員会」、「スキルアップ委員会」、「課題提案委員会」、「5S〈職場の環境改善〉委員会」の4つの社内委員会を立ち上げる。いずれの委員会も若手社員主導であり、若手社員はそれぞれ自発的に委員会活動に取り組む。堀内社長は、若手社員が委員会活動を通じて“皆で協力してやりきることの喜び”を感じてほしいと期待する。

そのほか、堀内社長は、“工場は閉鎖的”という風潮を打破するべく“外部の空気を取り入れる”目的で、2018年2月から、中国とベトナムからの技能実習生6名を受け入れている。これにより、社員にとって、海外も見渡した広い視野を持つきっかけになることを期待しているという。

同社は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（計画期間：2018年1月5日～

図表11 本社事務所に掲げられた「大阪府男女いきいきプラス事業者」認定書・「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認定書



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

2022年3月31日)を公表している^(注8)。女性社員が20歳代前半で対象者がいないため「女性の管理職が占める割合」や「育児休業取得率」を短期間で達成することは難しいが、同社ホームページで会社の雰囲気を伝えたり、社報「SENSYO NEWSPAPER」(毎月1回)やメールマガジン(毎週1回)での情報発信、各種展示会への出展等を通じて、「女性が生き活きと活躍できる職場」を積極的にPRしている。こうした取組みを通じて、堀内社長は、事業を拡張するなかで新規・中途採用を強化するとともに、「現場職の女性採用率50%」を早期に達成したいという。また、先輩女性社員に対しては、自律性を身につけて部下の育成指導をできる存在になってほしいと願っている。これにより、若手社員を中心に活気ある職場になり、堀内社長が憧れていた「若い女性が生き活きと働く職場」を実現したいと意気込む。

(2) 株式会社ヒテン機工（東京都品川区、建設業）

① 会社の概要

同社は、1987年3月に、先代社長の進藤吾郎氏により、主に空調機器等の搬入・据付を業とする個人事業として東京都品川区で創業された（図表12）。進藤前社長の人あたりの良さと人脈の広さで事業を拡大していき、1991年6月に、株式会社へと組織

図表12 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社ヒテン機工
代表	北原豊
所在地	東京都品川区
設立	1991年4月
従業員数	21名
事業内容	設備機器 搬入・搬出・据付・解体・撤去、足場施行、環境関連事業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

変更している。進藤前社長が掲げた理念である「人間は躰が第一」の下、全社員が「挨拶・身だしなみ・清掃」の基本原則を徹底し、単に請け負った仕事だけをこなすだけではなく、“御用聞き”をすることで、取引先の困りごとにもきめ細やかに対応してきた。こうした真摯かつ丁寧な仕事ぶりが取引先からの確かな信頼を勝ち得ることにつながり、現在、JR東日本の駅ホームドアの設置工事や首都高速道路のトンネル設備工事、東京五輪に伴うインフラ整備関連工事を請け負う等、規模の大きなプロジェクト事業の受注を引き受けるに至っている。

取材に応じていただいた現・代表取締役

(注)8. 行動計画の内容として、「目標1:現場職の女性採用率を50%以上にする」、「目標2:女性の管理職が占める割合を全体の50%以上にする」、「目標3:育児休業取得率を100%にする」、「目標4:短時間勤務制度利用者数を5名以上にする」を掲げている。

の北原豊氏は、大学を中退後、義父が経営するコンサルティング会社にてコンサルタントとして財務、税務に関する専門的かつ実践的な知識を高めた。こうした経験が評価され、30歳前半で、中堅の引越し業者において約7年間、新規事業の立ち上げや経営企画の中核で活躍することになる。しかし、不運にも、この引越し業者が倒産の危機に陥ったことで、北原社長は、約4年間、代表者の立場で自主再建に取り組む厳しい役割を担うことになった。見事に新会社として再生させた後は同社を退社し、知人の紹介で海外でのアンチエイジング（老化防止）事業に3年ほど関わった。その後、再び義父が経営するコンサルティング会社に戻ったことをきっかけに顧問先であった同社と出会い、2006年、北原社長は同社の再建のために転職し、2011年11月、進藤前社長が急逝したことに伴い代表取締役となった。当時、同社は、緩慢な経営体質により資金繰りが厳しい状況に陥っていたが、北原社長は、コンサルタントとしての経験から「地道に経営すれば採算に乗る」と勝算を持っていた。取引金融機関の協力と社員の理解を得たことで、2013年頃から売上は10%以上アップする等業績は反転しはじめ、2014年に入ってから回復基調となっている。

こうした業績回復を受けて、北原社長は、2016年から、ミライエ協同組合を立ち上げて、ベトナムを中心とした外国人技能実習生受入事業に力を入れている。実習

生の行き来を通じて、ビジネスパートナーとして日本とベトナムの関係を深めたいという。さらに、海外留学生を対象にアルバイトをはじめ職業斡旋等を行う有料人材派遣会社であるエー・ティー・エー(株)を関連会社として立ち上げたり、同社の本業にも関わる廃棄物のリサイクル事業に取り組む(株)富山環境整備（富山県富山市）の東京支店の役割を請け負ったりする等、事業の幅をさらに広げている。

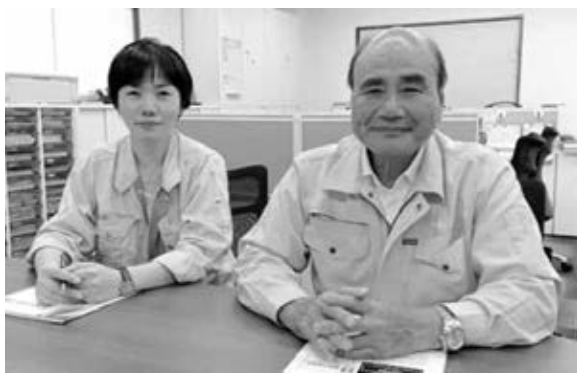
②「女性の活躍」の現場

北原社長は、代表者として企業再生を成功させた経験から「企業は人なり」を信念としている。社員を信頼して仕事を全面的に任せることによって“いかに社員のモチベーションを高められるか”が人を評価する大きなポイントであるという。とりわけ女性社員に対しては「信頼して仕事を全面的に任せる」という配慮は極めて大切であるという。

現在、同社には、女性社員が4名いる。それぞれ、受付、営業事務、総務で中核的な役割を果たしている。女性社員3名の人材育成を担っているのが、取材に応じていただいた取締役 統括本部長の石田恵氏（図表13）である。

石田取締役は、高校生のときから化学に強い関心を持ち、都内の専門学校にて環境科学を専攻した。卒業後、JFE環境(株)へ入社し、工場プラントの現場で男性社員と肩を並べて技術習得に励むとともに、

図表13 北原社長（右）と石田取締役（左）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

フォークリフト免許や玉掛け免許等の技能もしっかり身につけた。こうした努力が評価され、入社後3年足らずで工場長のアシスタントとしての役割を担うまでに至った。しかし、現状に満足できずさらなる飛躍を目指し退職を決意する。退職後、憧れであった“都心のOL”を夢見て人材派遣業に転職したものの、女性の多い職場内での人間関係に難しさを感じるとともに、自身のスキルの無さを痛感し1年ほどで自主退職した。悶々とするなか、偶然、同社の求人広告を目にした。近所だったため、同社を散歩がてら下見したうえで応募を決意した。即戦力を求めていた進藤前社長は、石田取締役の採用を即決し、2006年に同社に入社することになる。入社後、経理のほか営業関係も任され、積極的に取引先とのゴルフコンペや接待等にも参加することで、取引先からの親しみを得ていくことになる。後日談として、とび・土木工事業界は、いわゆる「男社会」の風潮であり、当

初は取引先から「女性では話にならない」あるいは「あなたではなくて社長と話したい」等、冷たい対応を受けることも少なくなかったという。しかし、石田取締役は、北原社長のバックアップを受けながら挫けず、男性社員に負けない働きぶりとともに女性ならではの気配りや物腰の柔らかさによって、徐々に取引先からの信頼を得られるようになった。現在は、北原社長の右腕として、同社の経理、財務、見積り、現場への人員配置を含めてほぼすべてのマネジメントを任されており、また関連事業へも手腕を発揮し、女性社員だけでなく男性社員からの信頼も厚い。

(3) 株式会社ヨシケイ豊橋（愛知県豊橋市、物流サービス業）

① 会社の概要

同社は、1977年4月に、取材に応じていただいた野澤佳隆代表取締役の父により、副食材料の宅配を事業とするヨシケイグループ^(注9)のフランチャイズとして創業した（図表14）。屋号を「ヨシケイ東愛知」、法人名を「株式会社ヨシケイ豊橋」として、本社のある愛知県豊橋市をはじめ、新城市や岡崎市等の近隣市町に4営業所を展開している。

経営理念として「豊かな食生活習慣の支援」、「お客様最優先思考」、「豊かな人生の創造」を掲げ、丁寧かつ迅速なサービスに

(注)9. 静岡県静岡市に本社を置くヨシケイ開発(株)がヨシケイグループ本社となり、全国65のフランチャイズを展開している。
(<http://yoshikei-dvlp.co.jp/>)

図表14 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社ヨシケイ豊橋
代表	野澤 佳隆
所在地	愛知県豊橋市
設立	1977年4月
従業員数	100名
事業内容	食材料の宅配

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

徹してきた結果、現在、個人顧客を中心に約5,000件もの取引先を抱えるまでに至った。取引の拡大に伴い従業員数は増え、現在では約100名に上っている。また、食に携わる仕事をしていることから、社員全員に食生活アドバイザー資格取得を勧奨しており、現在、社員の9割ほどが資格を取得している。

野澤社長(図表15)は、末期がんであった父の存命が長くないことを知っていたことから、地元の高校を卒業後すぐの1994年4月に同社に入社する。父の死去後、母が社長職を継いだものの、実質的な経営は、当時常務取締役であった野澤社長に任されていた。当時、女性社員ばかり約50名であり、野澤社長は“女性社員が日々成長してくれれば会社は成り立つ”という思いから男性社員は雇用していなかった。し

図表15 取材に応じていただいた野澤佳隆代表取締役)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

かし、20歳代後半に、自身が脳梗塞で入院すると、“男一人では心もとない”と感じ、急ぎよ、男性社員3名を採用した。なお、この時に採用した男性社員の1名が、現在、野澤社長の右腕として活躍する総務部の武田元紀部長である。

2006年に、母が会長となると、野澤社長は正式に代表取締役に就任する。野澤社長には“女性が活躍できる職場”という考えは強く、社員数約100名のうち男性社員は5名であり、男性は特に増やす予定はないという。

②「女性の活躍」の現場

社員数約100名のうち95名は女性社員である。主に、食材加工や宅配営業(スマイルスタッフ)として活躍している。野澤社長は、取材中、「女性社員が頑張ってくれるからこそ経営がうまくいっている」と何度も話していた。

野澤社長は、女性社員に活躍してもら

ために、「コミュニケーション（言葉）」を最も重視している。管理職15名のうち3名は男性社員であるが、とりわけ男性管理職が女性社員に接するときには、不公平感がないよう言葉遣い等に配慮しているという。“雰囲気分かってくれるはず”等の安易な考えは捨てて、誤解されないよう納得してもらえるまで丁寧な説明に心がけている。また、女性社員には“見てほしい・聞いてほしい・分かしてほしい・褒めてほしい”という傾向が強いことから、気持ちの変化に気づけるようにしたり、感激するような褒め方をしたりする等、お互いに心の通ったオープンな人間関係づくりに努めている。そのほか、女性社員のモチベーション向上のため、成績優秀者には毎月「MVP賞」という褒賞制度を設けている。

福利厚生面では、女性社員には子どもを持つ母親が多いことから、学校の休校日に合わせた完全週休二日制としている。産休・育休制度のなかでは、特に育休から復帰した後に子どもの都合等での急きよの休みや早退等に対応できるよう支援を行っている。そのほか、食に携わる仕事ならではの夕食材料の社員割引販売による生活支援や子ども参加型の親睦行事の開催等を行うことで、家庭を持つ女性社員に配慮している。こうしたことが評価され、愛知県から「あいち女性輝きカンパニー」の認証^(注10)を受けている（図表16）。

今後、さらに女性社員にとって働きやす

図表16 本社事務所に掲げられた「あいち女性輝きカンパニー」認定書



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

い職場環境づくりのため、残業時間のさらなる削減や有給休暇取得率のさらなる向上に取り組むなど、女性社員がより働きやすいよう職場環境を充実させていきながら、野澤社長は、地域における「女性が輝いて働く職場地域No.1」を目指して邁進していきたいと意気込む。

(4) 株式会社ヨネダ（奈良県宇陀郡曽爾村、小売・サービス業）

① 会社の概要

同社は、1945年1月に、先代の米田竹治朗氏により、呉服・雑貨販売を営む個人事業として創業した（図表17）。奈良県宇陀郡曽爾村で唯一の呉服屋として知名度を上げ、1992年4月に株式会社に改組した。取材に応じていただいた米田一雄代表取締役会長が2代目社長を引き継いだ後は、呉服屋で培った“接客ノウハウ”を武器に事業を

(注)10. <http://www.pref.aichi.jp/danjo/jokatsu/advance/authentication.html>参照

図表17 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社ヨネダ
代表	米田 一雄
所在地	奈良県宇陀郡曾爾村
設立	1992年4月
従業員数	191名
事業内容	ギフト、仏壇販売、葬祭、飲食業

(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた米田一雄代表取締役会長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

拡大していくことになる。

1990年4月、全国初となるシャディサラダ館奥宇陀店（第1号館）を開業し、2018年8月現在、4店舗で冠婚葬祭用のギフト事業を展開している。創業時から培った“真心を込めたサービス”を実践してきた結果、2000年8月以降15年以上にわたり「全国販売実績第1位」表彰を受けている。その後、米田会長の持ち前の“洞察眼”で、2004年11月に仏だん館ヨネダ榎原店を開業、2006年9月にメモリアルホール紫蘭を開業、2011年9月にスーパーダンススタジオを開業、2012年2月にカーブス葛本を開業、同年6月にKickBoxingGYM開拳塾を開業、2013年3月に太陽光発電事業を開始、2014年3月にセンターキッチン桔きょうを開業、同年5月に鉄板なか乃を開業、同年12月に珈琲館イオンタウン伊賀上野店を

開業、2016年2月にラグジュアリーサロンボヌールを開業、同年4月にWEB事業部を創設、同年9月からは損害保険販売にも取り組み、葬祭関連事業（葬祭事業、仏壇事業、ギフト事業）を軸にカルチャー事業や飲食事業にまで幅広く事業を手がけてきた。

米田会長は、高校卒業後すぐに同社の経営に関わりマネジメント力を実践の場で高めるとともに、独学で簿記1級を取得する等財務や税務に関する専門的な知識も深めてきた。米田会長は、事業展開にあたっては取引金融機関への相談を欠かさず、広げてきた事業それぞれについての売上・収益状況を正確に把握し開示しているため、創業時からの取引金融機関である大和信用金庫（奈良県桜井市）からの信頼も厚い。

②「女性の活躍」の現場

米田会長は、「社員は家族」、「社員ファースト」、「社員が主役」を信念とし、社内の雰囲気づくりを最優先に、フラットで家庭的な社風を醸成してきた。会長室や社長室等はなく社員との間に“壁”はないため、社員とのコミュニケーションは常日頃から密接である。役職等での社員間の情報ギャップはなく、社内での情報共有がしつかりなされている。社員一人ひとりが明るく楽しく仕事をするとともに、“ヨネダは自分の会社だ”と誇りを持って働いてもらえるよう常に努めているという。米田会長は、“全員が4番バッター”であるよりも、“誰一人として欠けてもいけない”という雰

囲気づくりが大切だと力説する。また、米田会長は、「自社の社員は他社の社員に負けない」と断言するほど“社員が自慢”を口癖にし、社員に“任せる（信頼して全面的に仕事を任せる）”ことによって社員のモチベーション向上につなげている。

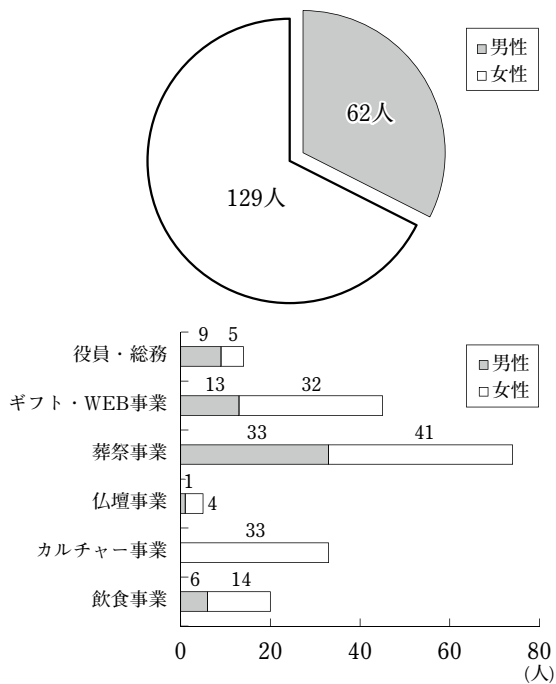
こうした職場環境のなか、同社では多くの女性が活躍している。具体的には、社員総数191名（2018年7月末現在）のうち女性社員は129名と6割を超えている（図表18）。それぞれの事業でリーダー格にあたる女性社員が活躍し、役員5名のうち3名は女性である。そのうち、森範子常務取締役は、すべての事業を統括管理するキーパーソンとなっている。森常務取締役は、大学卒業後、同社が株式会社に改組した当時社員7

名であった同社に入社する。長年の経験と実績から社員からの信頼は厚く、事業すべてを把握していることから、米田会長の“右腕”となっている。

米田会長は、女性社員の活躍という観点で、特段、福利厚生や就業規則といった制度面で工夫しているわけではないという。もともと「社員ファースト」を信念にしてきたことから、例えば、ある社員の子供が体調を崩した時には、その社員が早退や休暇を取りやすいよう、社員同士で当たり前に関心する雰囲気醸成してきた。社員が子どもを職場にどうしても連れて来なければいけない時には米田会長自ら子どもの面倒をみることもあるという。こうした職場環境のなか、女性社員が積極的に意見やアイデアを発言するとともに、自ら率先して責任ある立場で活躍したいという女性社員も少なくない。さらに、同業他社からヘッドハンティングを受ける女性社員もいるようだが、転職を理由に離職するケースはないという。採用でも、同社の働きやすさが口コミで広がっているため、応募以上の募集がある。

このように、形式的な“制度づくり”ではなく、中身のある“職場環境づくり”に徹してきたことが、米田会長が考える適正な社員数を上回るほどの人材確保、そして多くの女性社員が活躍できる場づくりにつながっているといえよう。

図表18 同社の男女別従業員数



(備考) 同社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに —中小企業における「女性」の活躍 による生産性向上に向けて—

本稿で取り上げた事例を総括すると**図表19**のとおりとなる。

(株)センショーおよび(株)ヒテン機工では、めっき加工業あるいはとび工事業といった“男社会”といわれる風潮のなかに女性の活躍の場を創り出している意義は大きいだろう。とりわけ(株)センショーでは、インターンシップをきっかけに新卒の女性社員を採用するとともに、女性社員を含む若手社員を多く雇用したことで社員の年齢構成を若返らせることができたことは、社員の高齢化に悩む同業他社にとって大いに参考となるのではなかろうか。これは、**図表4**で示した年齢別にみた女

性の就業率のM字カーブの谷を、少なくとも自社については大きく底上げすることにつながるだろう。

(株)ヨシケイ豊橋および(株)ヨネダでは、接客あるいは女性顧客のみを対象とする業務など、女性であるからこそ活躍できる職務において女性社員に活躍の場を創り出している。上述した(株)センショーを含め両社においては、社長のトップダウンで、女性にとって働きやすい職場環境づくりに努めている前向きな姿勢が印象的であった。これらの事例から、女性社員にとって本質的な意味で働きやすい職場づくりをするためには、規程や制度を整えるといった“形式主義”ではなく、とにかく雰囲気づくりに徹するという“実質主義”の重要性を改めて認識させられた。

図表19 本稿で取り上げた事例企業におけるシニア人材活躍のポイント

社名	業種	女性の活躍	成果・効果
(株)センショー (大阪府大阪市西城区)	製造業 (めっき・研磨加工)	インターンシップをきっかけに大卒・高卒女子社員の採用	<ul style="list-style-type: none"> 現場職の女性社員2割以上を達成 インテリア等ハード面を含めて職場の雰囲気明るさ 大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証で格上げ（一つ星から二つ星へ）
(株)ヒテン機工 (東京都品川区)	建設業 (重量物搬入・据付)	中途女性社員を役員登用	<ul style="list-style-type: none"> 男社会の業界でありながら、前職での経験や女性ならではの気配り等で取引先から親しみ、厚い信頼 前職での経験から女性社員のみならず男性社員からの信頼も厚く、社長の右腕として活躍
(株)ヨシケイ豊橋 (愛知県豊橋市)	物流サービス業 (食材料加工・宅配)	管理職・スマイルスタッフ（宅配営業）として登用・採用	<ul style="list-style-type: none"> 社員数約100名のうち男性社員5名で運営 「あいち女性輝きカンパニー」認証
(株)ヨネダ (奈良県宇陀郡曽爾村)	小売・サービス業 (ギフト、仏壇販売、葬祭、飲食)	役員・管理職・スタッフとして登用・採用	<ul style="list-style-type: none"> 「社員ファースト」を徹底してきた結果、女性社員の離職率ゼロ 事業によっては女性社員のみでの円滑な事業所運営 社員数約190名のうち女性社員6割以上であり入社希望者も募集を上回る多数（適正な社員数を上回る人材確保）

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、女性社員を新たに採用したい、あるいは長く働いてもらいたいといった中小企業にとっては、(株)センシヨーや(株)ヨシケイ豊橋のように地元自治体の認証を取得したり、あるいは会社の雰囲気をホームページや社報等で広くPRしていく姿勢も有効だろう。

「女性が生き生きと活躍できる職場」((株)センシヨー)、「女性が輝いて働く職場地域No.1」((株)ヨシケイ豊橋)等、スローガンの表現は若干異なるものの、事例で取り上げた4社に共通しているのは、女性社員を含むすべての社員にとって“働きやすい”職場環境を創り出そうと常に試行錯誤を繰り返していることだろう。究極は、(株)ヨネダの米田一

雄代表取締役会長が「自社の社員は他社の社員に負けない」と断言していたように、社長が社員を自慢でき、かつ肩書きに関係なく社員同士がお互いに尊重し合える職場環境を創出することだろう。

「ES(社員満足)なくしてCS(顧客満足)なし」という言葉があるとおり、女性を含む社員すべてが働きやすさを享受して職場環境に満足することが生産性向上につながっていくのだろう。本稿で取り上げた事例企業のよような努力と試行錯誤の積み重ねが、人手不足が深刻化している中で、女性を含む人材確保につながっていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所(各回)「全国中小企業景気動向調査」
- ・中小企業庁編(2018年)「2018年版 中小企業白書」
- ・内閣府(2018年6月)「経済財政運営と改革の基本方針2018」
- ・厚生労働省(2017年2月)「平成28年度 仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 労働者アンケート調査結果」