

中小企業の潜在力活用・経営力強化

中小企業の景況は、大震災後持ち直してきたが、今年に入り横ばいの動きとなっている。そこで本特集では、「中小企業白書2012年版」のテーマをもとに、中小企業の潜在力を活用し、経営力を強化するための取組みとして、第1回「社会環境の変化に対応する女性の事業活動」、第2回「中小企業の技術・技能継承の取組み」について、2号にわたり考察していく。

第1回 社会環境の変化に対応する女性の事業活動

第1回では、「社会環境の変化に対応する女性の事業活動」を採り上げ、女性活躍推進の先進的な取組みについて紹介する。

女性の就業を阻む課題とは

内閣府によれば、求職活動をしていないが、就業を希望している女性の非労働力人口は342万人と推計されている(図表1)。女性の就業を阻む課題として、就業希望の女性が求職しない理由を見ると、その約3割が「家事・育児のため仕事が続けられない」と回答している(図表2)。家庭生活上において、家事・育児の負担が女性に偏っており、女性の就業における大きな課題となっていることがわかる。

この課題を解決する一つのヒントは、女性起業家の活動にある。女性起業家は、自身が抱えていた家事・育児等の課題を解決するためのサービスを提供したり、自身の経験から、自社の女性従業員に就業しやすい

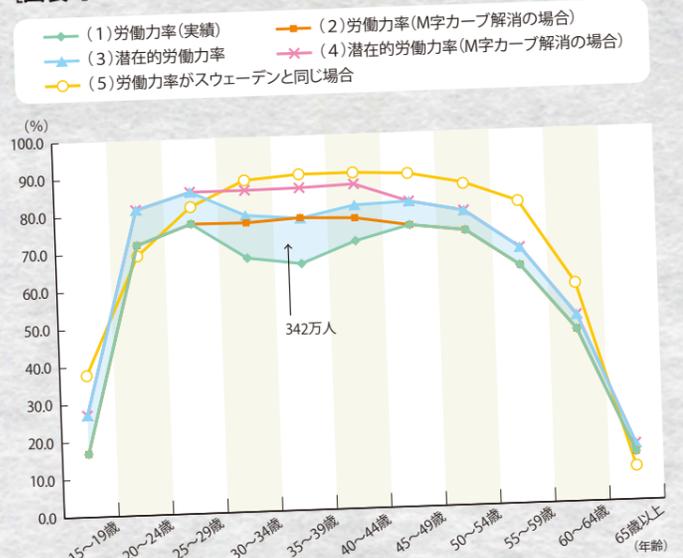
女性就業の重要性と質的向上

い環境を提供することで、女性の就業を促進しているからだ。

一方で、女性就業の「量的拡大」と併行し、「質的向上」が企業側に求められている。すなわち、女性本人の働き方の選択を尊重しながらも、女性が持てる能力を發揮し、適正な処遇のもとで就労できるように、非正規雇用から正規雇用への雇用形態間の転換促進、企業における女性のキャリア開発、女性管理職比率の向上等を図ることである。

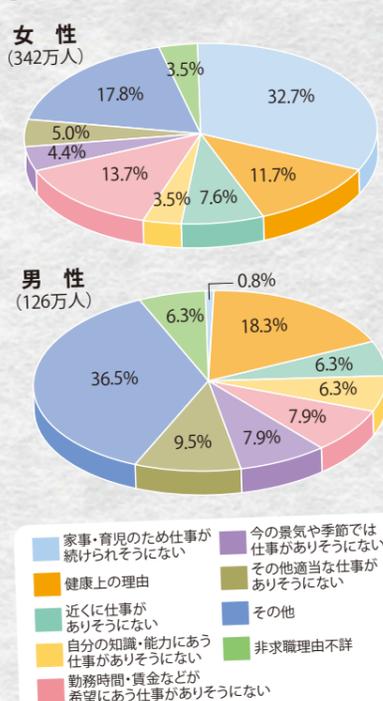
女性の就業を後押しすることは、少子高齢化社会における労働力確保という面にとどまらず、多様化する消費者のニーズをすくい上げるといっても重要な。従来の男性社会の常識を打ち破る視点を持った女性の活躍は、中小企業にとって良い導き手となるだろう。

【図表1】M字カーブ解消による女性の労働力人口増加の試算



資料：内閣府「平成23年版 男女共同参画白書」
 (注) 1. 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)、ILO "LABORSTA" から作成。
 2. 「M字カーブ解消の場合」は、30~34歳、35~39歳、40~44歳の労働力率を25~29歳と同じ数値と仮定したもの。
 3. 潜在的労働力率=(労働力人口+非労働力人口のうち就業希望の者)/15歳以上人口
 4. 労働力人口男女計:6,581万人、男性3,814万人(平成22年)
 5. 労働力人口の試算は、年齢階級別の人口にそれぞれのケースの年齢階級別労働力率を乗じ、合計したもの。

【図表2】男女別の求職しない理由



資料：総務省「平成22年 労働力調査」
 (注) 非労働力人口における就業希望者が対象。

事例紹介—女性活躍の推進に取り組む企業 株式会社 呉竹

「筆ペン」で広く知られる株式会社呉竹は近年、女性活躍推進のために事業所内託児所やワークライフバランスなどの取組みを実施している。110年の歴史を持つ老舗企業が、伝統を守りつつ、いかに新しいエネルギーを取り入れてきたのか。綿谷基・代表取締役社長にお話を伺った。

書道市場縮小 という危機の時代

—明治35年に創業し、今年で創業110年を迎える呉竹は、奈良の伝統産業である「奈良墨」をつくってきた企業です。一方で、絵てがみ、スクラップブックといった「アート&クラフト」分野に近年は注力されています。伝統的な墨から最新のアートまで展開するようになった経緯を教えてください。

綿谷社長 創業以来、墨づくりに携わってきた呉竹ですが、まず昭和33年に、墨の関連商品ということで書道専用液「墨滴」を発売しました。業界初の書道専用液です。「墨滴」の登場で、学校の書道の授業は劇的に変わりました。それまでは墨を磨って精神修養をするということが

中心であり、実際に書く量は少なかったのが、文字を正しく正確に書く「書写」が中心となりました。

— 続いての転機は昭和38年です。「墨滴」の次のステップとして、書く道具を開発していきたいということで、当時アメリカから入ってきたサインペンの自社生産を始めました。

その後、昭和48年に「筆ペン」を発売し、大変なヒット商品となりました。背景には、サインペン開発で筆記具のノウハウが確立できていたことと、書道用品の専業メーカーとして筆の書き味を熟知していたことがあったと思います。

— 「筆ペン」といえば呉竹というくらい、消費者には馴染みのある商品ですね。

綿谷 おかげさまで全国から問合せが殺到するほどよく売れましたが、

改革の一環としての 女性活躍推進

— そういう厳しい経営環境の中で、平成14年、綿谷社長が就任したというわけですね。

綿谷 ちょうど創業100年という節目の年でした。経営環境や社会情勢は急激に変化し、まさに経営改革が不可欠の危機的状況でした。

そこで私は、まず社長就任の際に、「家業から公器へ」というスローガンを立てました。それまで創業家一族だけでやってきた古い経営体質から脱却するため、初めて一族以外から役員を登用するなど、

株式会社 呉竹

本社：奈良県奈良市南京町7-576
 代表者名：代表取締役社長 綿谷 基
 資本金：7,053万円
 従業員：244名
 事業内容：墨、書道用品、絵てがみ・水彩スケッチ用品、筆ペン、マーキングペン、カリグラフィーマーカー、スクラップブック用品の製造、販売及び輸出入
 創業：1902年(明治35年)
 ホームページ：<http://www.kuretake.co.jp/>

女性が活躍できる企業が伸びていく企業





女性社員が研究・開発した
カラー筆ペン
「ZIG Letter pen COCUIRO」

経営体制を刷新していったのです。これには、経営幹部や古参社員からの反発もありましたが、会社の財務データを全社員に対しオープンにすることで、自社の置かれた厳しい現状について訴えました。さらに、業績に貢献した社員を年齢や性別に関係なく公平に評価するべく、それまでの年功序列・終身雇用制度から成果主義人事制度へ移行していったというわけです。

——そうしたさまざまな経営刷新の中に、女性活躍推進も位置づけられていた、ということでしょうか。

綿谷 はい。「女性活躍推進の取組



内で終わらせるよう徹底しています。応接にスローガンを貼り出しているため、今ではお客さまの方から商談を30分以内でまとめてくださるようになりました（P9左下写真参照）。

——ワークライフバランス実現のためには、並行して業務効率化を進めることが必要だったというわけですね。託児所設置などの女性活躍推進策によって、女性の離職や復職について変化はありましたか。

綿谷 託児所ができたことによって、今は社内がベビーラッシュのようになっています。男性の育児休業者も出てきている状況で、育休復帰者には100%に変わりました。

——社員の男女比というのはどう

み方針」を打ち出し、トップダウンでインフラ整備を進めていきました。その中で、真っ先に着手したのが、女子事務服の撤廃です。当時の女性の職種は「一般事務職」が主流で、「事務服」は、いわばその象徴。そうした全社員の意識をまず変える必要があることから事務服を廃止し、そのうえで、男女の職種を、能力や実績に応じて公平に配置しました。

——女性の離職を防ぎ、女性の活躍を推進しようと考えたきっかけは何だったのでしょうか。

綿谷 もともと、呉竹のお客さまは8〜9割が女性なんです。ですから本来であれば、商品を研究・開発する側にも多くの女性に携わってもらいたい。ところが、以前は優秀な中堅の女性社員が、結婚・出産で皆辞めていく状況でした。

女性定着と業務効率化の相乗効果

——女性が離職する大きな理由は育児です。そこで、呉竹では事業所内託児所を運営されています。

綿谷 平成20年3月に、駐車場の一角を利用して2階建ての託児所「た

なっていますか。

綿谷 全社員244名のうち、女性は138名で、56%が女性という状況です（平成24年5月31日時点）。

——女性の管理職がまだ出ていないのが、今後の課題ですね。

——新規採用についてはいかがでしょうか。

綿谷 呉竹の女性活躍推進が世間にも浸透したのか、おかげさまで多数の応募をいただいています。そのうち8割は女性という状況で、本当にうれしい変化です。

やる気のある能力の高い方にどんな活躍してほしいので、MBAや弁理士などの資格取得費用の50%を支給する社内補助金制度も設けています。ノー残業で浮いた時間を自己研鑽にあて、会社に還元してほしいと思っています。

女性の開発力で革新的ヒット商品

——女性の採用と活躍を着実に推進している呉竹ですが、女性が中心となって開発した商品がヒットしているそうですね（P9左上写真参照）。

綿谷 平成22年8月に発売した「C

けのこ園」を開設しました。託児所の定員12名に対して、現在は10名が利用しています。

託児所開設は、最初から手探りでした。開設前から総務部に託児所運営チームを設置し、女性メンバーが中心となって、保護者である女性社員の意見を丁寧に吸い上げ、一つひとつ設備やサービスを充実させていくことにより、現在の体制になりました。例えば、アレルギーをお持ちのお子さんにも対応した給食を実施しているほか、3歳児以上の進学については、近隣の私立幼稚園とタイアップし、送迎バスでの通園サービスも行っています。

——託児所の運営にあたり、一番の障壁になっていたことは何でしょうか。

綿谷 開設当初は、多くの社員が夜8〜9時くらいまで残業していました。託児所は夕方6時には閉まりますから、保護者の女性社員が周りの目を気にしながら仕事を切り上げなければなりませんでした。

そこで平成21年から、すべての社員が6時にオフィスを出るよう、全社的に残業ゼロ運動を展開しました。特例を設けず、労働組合の見回



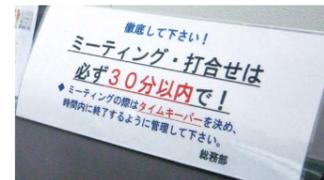
「子どもを預けている女性社員が安心して働ける環境をつくるのが私の仕事」と語る、託児所運営チームリーダーの大島沙織さん(右)

の制度導入を検討している中小企業の方々に向けて、メッセージをお願いします。

綿谷 「過去の延長線上に未来はない」これは、私の座右の銘です。墨屋110年の伝統を守る一方で、女性の活用など、時代の流れに合わせて、変えるべきところは変えていく姿勢が大事だと思っています。

女性の能力はスゴイと思うときが最近よくあります。そういう能力の高い方々が活躍し、キャリアを積んでいけるように企業側が制度を整備することは、今や自然の流れだと考えています。企業側が女性の高い能力や意欲を、いかにうまく活用していけるかが、これから企業経営の中で非常に大切な部分になっていく。女性が活躍できる企業こそが今後伸びていく企業になるのではないのでしょうか。

（聞き手 ライター 宮島理）



かったことは、打ち合せが一番時間を取っているということです。そこで、役員会等重要な会議を除いた打ち合せ・会議については、必ず30分以内

呉竹に学ぶ3つのポイント

- Point 1** 年齢や性別に関係ない公平な評価制度に
- Point 2** 業務効率化で、全社的にノー残業を実現
- Point 3** 女性の就労環境整備は、女性社員の手で