



# 茨城県内の女性活躍推進モデル企業 ～東京フード株式会社における「女性力活用」の取組み～

筑波総研株式会社 研究員 富山かなえ

## はじめに

安倍内閣では、経済再生に向けた「3本の矢」の1つ「成長戦略」の中で、「女性活躍」と「経済活性化」を結び付けている。今まで社会経済の中で活用されてこなかった「女性の力」は、新しいイノベーションを生み出すものとして注目を浴びている。

本稿で取り上げる東京フード(株)は、厚生労働省が推進している①企業における女性推進の取組み(=ポジティブ・アクション)の「グッドプラクティス企業」②「女性管理職が活躍する企業」として、茨城県内で唯一取上げられた。“女性活躍推進のパイオニア企業”である。

本稿では、同社のポジティブ・アクションの取組みを紹介し、「企業における女性社員の活躍」が「企業活性化」にどのように結び付くかを明らかにしたい。

## 1. わが国における「女性活躍」の現状と課題

### (1) 女性活躍の後進国・日本

わが国において、「男女雇用機会均等法」(昭和61年)の制定や「育児休業法(現・育児介護休業法)」(平成4年)の成立など、関連法の法的整備は進んできた。

また、平成26年6月24日に策定した「日本再興戦略 改訂2014 -未来への挑戦-」(下記)においても「女性活躍推進」に関して次のように述べている。

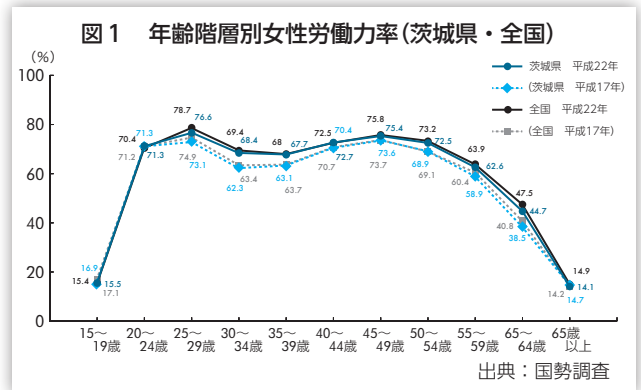
しかし、日本において、管理的職業従事者に占める女性割合は、諸外国と比較して極めて低く、「女性活躍の後進国」となっている。

### 担い手を生み出す ～女性の活躍推進と働き方改革～

『女性の力』を最大限発揮できるようにすることは、人材の確保にとどまらず、企業活動、行政、地域等の現場に多様な価値観や創意工夫をもたらし、家庭や地域の価値を大切にしつつ社会全体に活力を与えることにもつながるものである。

そのような背景を受け、政府は、2020年までに、①女性就業率(25～44歳)の引上げ(68%から73%へ)②女性管理職の割合の引上げ(6.9%から30%へ)③出生率の引上げ④「M字カーブ」(結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇する現象)(図1)の解消等を進めている。

また政府は、342万人の女性潜在労働力(就職希望者)の就労により、雇用者報酬総額が約7兆円増加し、GDPが約1.5%増加すると試算しており、国をあげて「女性の力」を活かすことで社会全体の活性化に繋げたい考えである。



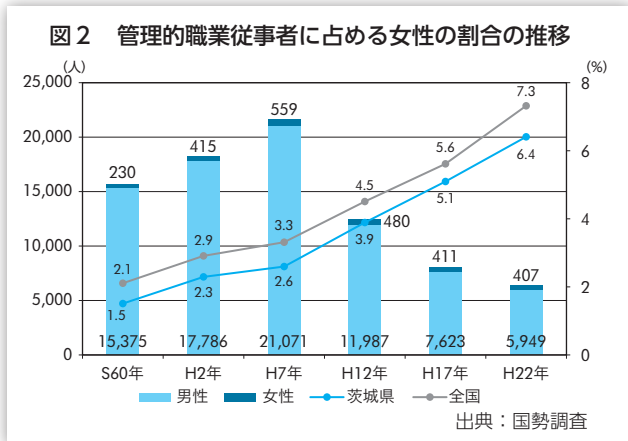
### (2) 茨城県内における女性活躍の状況

茨城県では、「茨城県男女共同参画計画(第2次)(平成23～27年度)」を策定し、①女性の活躍推進②キャリア形成の支援③就業・起業支援④女性が働きやすい職場環境の整備等の事業を推進している。

平成26年7月には、「女性が働きやすい環境づくり」を推進するため、産業界、労働界、女性起業家等15名の委員(うち女性10名)で構成する「ウイメンズパワーアップ会議」(会長：茨城県介護協会会長 村田晶子氏、副会長：筑波銀行副頭取 植木誠氏)を発足。雇用の場における女性の活躍推進やキャリア形成支援等の方策について、本年度中に提言をまとめる予定となっている。

しかし、本県における女性管理職数(図2)は、平成22年には、全国平均より低く407名と管理職全

体の6.4%に留まる。「女性活躍後進国・日本」の中で、さらに「女性活躍後進県・茨城県」という状況になっている。



## 2. 企業活性化に向けた女性活躍の取組み・「ポジティブ・アクション」

### (1) 「ポジティブ・アクション」とは

企業における「女性の活躍推進」の取組みを「ポジティブ・アクション」と呼ぶ。

厚生労働省では、全国の企業を対象に各企業の「女性活躍」の取組みを紹介する「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」を運営し、広く情報提供を行っている。当サイトの掲載企業は、「応援企業」（既に「女性活躍推進」の具体的な取組みを行っている企業・1,132社）と「宣言企業」（993社）に分かれる。茨城県内の「応援企業」は、17社が該当する。



ポジティブ・アクション普及促進のためのシンボルマーク  
出典：厚生労働省

また同サイトでは、「応援企業」の中で特に先進的な取組みを実施している企業を「グッドプラクティス企業」（14社）

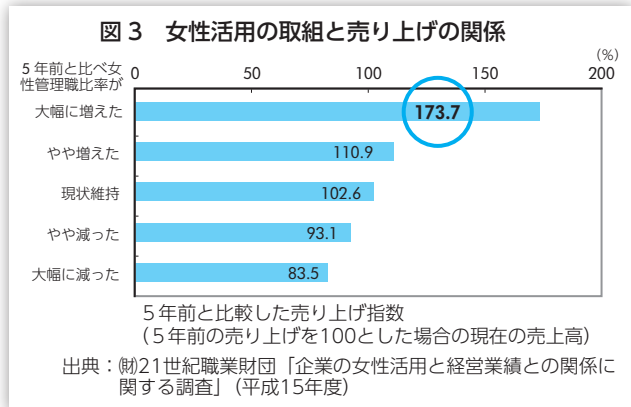
として特集し紹介するコーナーを設けている。さらに、仕事と育児を両方しながらイキイキと働く女性管理職が在籍する企業を紹介した「女性が活躍する企業事例集（全国で9社掲載）」も作成するなど、積極的に女性が活躍する企業の情報を提供している。（平成26年9月1日時点）

### (2) 「ポジティブ・アクション」の効果

企業の活性化における女性活躍推進の効果として、「具体的な取組みが進んでいる企業ほど、業績や売上が良好」という関係が明らかとなっている（図3）。

その要因としては、女性を始めとする多様な人材・

視点が、企業内でイノベーションを起こし、新たな商品開発や新規開拓に繋がっていると推測することが出来る。



## 3. 「女性活躍推進」のパイオニア企業・東京フード(株)の概要等

### (1) 事業概要等

当社は、つくば市に本社・工場を置く、月島食品工業(株)（本社・東京都）のグループ会社で、業務用チョコレートの専門メーカーである。きめ細やかな提案力と生産力によっ



東京フード(株) 製造工場外観

て、来年度は、30年前と比較して約10倍にあたる、100億円の売上げを見込んでいる。

従業員数は、正社員260名（うち女性80名）パート社員176名（うち女性125名）となっている。

課長相当職に占める女性の割合は、全管理職の10%であり、女性のトップ役職は次長（正社員）となっている。（平成26年9月1日時点）

### (2) 当社における女性活躍推進の特徴

#### ① 「女性活躍が企業の生き残る道」と掲げたリーダーの存在

当社の代表取締役社長である丹羽弘氏（61歳）は、平成22年に就任。その当時を振り返り「社員の家族と生活を守らなければならない、という重圧に足が震えた」と話す。就職説明会の際、学生からの質問がきっかけとなり、「人間誰でも会社を去る時が来る。その時に、良い仲間、良い会社で過ごしたと胸を張って言えるような会社づくり」を“自分の究極の目標”に据えた。

また、現場で働いていた時代、「訪問して純粋に『楽しかった』と感じた企業は、その後も業績が伸びていると気づき、『従業員がいつも輝いている企業こそ、顧客に選ばれる企業』であり、そのためには、いつも“従業員の目線で”経営する事が何より重要である」と確信した。

内閣府は、出生率が大幅に回復し、北欧並みに女性や高齢者の就労が進んでも、2060年までの約50年間で1,170万人の労働力人口が減るとしている。女性の雇用などが進まない場合、減少幅は2,782万人に拡大するとしている。

この現実危機感を感じた丹羽社長は、「女性が活躍できる職場環境づくりこそ企業の生き残る道である」と考えた。



代表取締役 丹羽弘氏(右)、  
総務部総務課長 藤田友紀氏(左)

#### ②「仕事も家庭も両方大切にしたい」1人の女性管理職の存在

丹羽社長は、“経営の心得”として、「女性の気持ちは女性に聞いてみよ」という理念を元社長から引継いでいた。そこで、平成22年、以前から信頼を寄せていた、総務部総務課長(当時：総務課長代理)の藤田友紀氏に、「女性社員が長く安心して働いてもらえるためには、どうしたら良いだろうか」と相談を持ちかけた。

これに対し藤田課長は、「仕事と育児の両立です」と即答。それを聞いた丹羽社長は、“社員が自分たちで作り上げていくことが大切”と考え、藤田課長に「社員の育児と仕事の両立」に関する取組みに関し一任した。

#### ③女性活躍の「先進的な企業」の視察と「専門家」との出会い

その後、藤田課長らは、先進的に「企業における女性活躍」を推進していた(株)はくばく(山梨県南巨摩郡富士川町)を訪問した。

そこで、社内各部門・職場の代表者で形成する「いきいき委員会」の存在を知り、さらに、労働組合とも連携した、活気ある性差の無い社風に大変魅力を感じたという。

他方、筑波大学大学院人文社会系教授・人文社会系社会連携室長 黄順姫氏は、社会学類長

時代(平成22年4月～平成24年3月)に「社会学類メンター制度」を導入し、平成23年度に大学本部に承認された。その後、社会学類が主催した「メンターセミナー」シリーズ「リーダーの条件」(平成23年12月実施)に丹羽社長が呼ばれ講演した。

これがきっかけとなり、黄教授から社会学の観点から女性活躍推進に関する助言を受け、活動に取込んでいることも同社の特徴としてあげられる。

### 4. 当社の「ユニークな」女性活躍推進の取組み

#### ①「イクエン委員会」(育児と仕事の両立を応援する委員会)

藤田課長は、社内における「仕事と育児の両立」を目指し、平成22年11月に、各部署から育児経験者10名(男性5名、女性5名)で構成する「育児と仕事の両立を応援する委員会」、略して「イクエン委員会」を発足した。

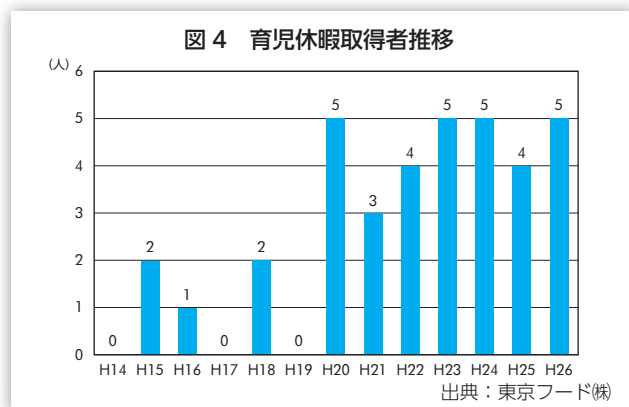
同社では、女性社員80名のうち22名が育児休業経験者で、22名中10名は主任クラス以上の役職者である。



「イクエン委員会」のメンバー

育児休業からの復帰率は96%と高く、育児と仕事を両立している先輩社員が“かっこよく輝きながら働いている姿”は、後輩社員にとって良いロールモデルとなっている。

現在では“当たり前”となった育児休業取得も、図4に示す通り、平成15～19年の間は、0～2名程度しか取得していなかった。このように育児休暇の取得が浸透していなかった社内で、極めて少ない育休取得“さきがけの女性社員”たちの存在と、その人たちが作ってくれた“道”があつてこそ、「イクエン委員会」を発足することが出来た、と藤田課長は話す。



「イクエン委員会」から生まれた取組みは、以下に示す通りである。(表1)

また、「イクエン委員会」の取組みの効果として、以下のようなことがあげられる。

まず女性社員の変化に刺激され、今までは「傍観者」であった社員、特に男性社員が、「参加者」にシフトした。

例えば、男性の上司が子育て中のママ社員に対して、就業終了が近づくと「ママ大丈夫？ 子どもが待っているから早く帰った方が良いよ！」と積極的に話しかけ、気遣う姿が見られるようになったという。

さらに、女性社員も上司との意思疎通が円滑になり、育児休暇明けの時短勤務時間を自主的に延長するなどの動きも見られるようになった。

**表1【イクエン委員会】から生まれた取組み**

■社員アンケート

職場環境の実態把握

■イクエン面談(妊娠面談・産休前面談・復帰前面談)

妊娠初期・産休前や育児休業の復帰前後に、女性社員は、人事担当者や上司、「イクエン委員会」のメンバーと面談し、様々な不安や悩みを共有する。

■育児休業者の会社訪問

育児休業中には、休職中の職場の変化等の最新情報の共有の場を設けている。子ども同伴で出社してもらい、製造現場ならばラインを見学し、その間は「イクエン委員会」のメンバーが託児を担う。

■妊婦用タイムカード

妊娠初期の女性は、一見すると身体の見た目に変化はない。しかし、多くの人に自分から伝えるのは恥ずかしいという思いから、「妊婦用タイムカード」を配布し、周知する工夫をしている。

■ちょこりん運営

震災時の輪番操業の際に、社内の臨時託児所として機能した。この経験をもとに、近隣託児所の紹介や、常設の社内託児所、さらには工場団地内の託児所の検討に繋げている。

■サイボーズリモート

社内情報ネットワークを休業中でも自宅で閲覧可能にし、最新の情報を共有している。

■家族と過ごすためのアニバーサリー休暇

子どもの誕生日や入学式、卒業式などの行事で休暇を取得出来る。

■慣らし保育 短時間制度導入

育児休暇復帰後は、一定期間3時間以上(通常6時間以上)の勤務形態を導入している。

■産休と復帰者案内板

社内情報ネットワーク掲示板で、産休・育休者から取得開始・復帰予定日等をお知らせするとともに、感謝メッセージを掲載する。

■イクたま通信

社内情報ネットワークの掲示板で、従業員が子育てに関する情報(給付金等)を発信する。

②「<sup>じょえんかい</sup>女会」(女子enjoy会)

「今では男性だけの会議に出席すると違和感がある」と話す丹羽社長。しかし、以前は、同社も多くの企業と同様に、意思決定の場やプロジェクト等には男性社員が選ばれ、女性社員が十分に活躍している状況ではなかった。

そこで藤田課長は、「イクエン委員会」と並行して、女性社員の活躍に向けた取組みを始めた。その歴史は以下の通りである。

平成22年に、主任以上で、かつ仕事と育児を両立している女性社員を11名を3~4名のチームに分け、合計5回「社長との座談会」を開催した。当座談会では、普段感じている意見を包み隠さず話し合い、時には愚痴も飛び出す等、非常に活発な座談会となった。

これは丹羽社長が“従業員目線”を大切にし、日ごろから各職場や休憩所、製造現場にもよく足を運び、社員にとって身近な存在であることに務めた、という側面も大きい。藤田課長も「うちの社員は、みんな社長のことが好き」と笑顔で語った。

「座談会」から出た意見を具現化するため、平成24年に「女性の活躍活動」、略して「女活」活動を発足。当活動は、女性管理職向けの研修やコミュニケーションの向上を目指した取組みを行った。グループ会社全体の女性管理職を対象とした「女性のリーダー研修」では、筑波大学大学院の黄教授を講師に迎えた。

黄教授は、日本における管理的職業従事者に占める女性割合は、諸外国と比較して極めて低く、女性は活躍づらい状況にあると



黄 順姫氏(右)と藤田氏(左)

指摘する。その理由として、①「夫は外で働き、妻は家庭を守る」という“性別による固定的な役割意識”が根強く残っている「社会の規範」②多くの企業で営業職や管理職を男性が占めている「企業制度・システム」③女性社員に対する企業での「キャリア教育の不足」である。さらに、就職前の大学教育段階における「生き方に繋がる就職後のキャリア形成教育の欠如」を理由として取り上げた。なお、黄教授は現在、大学教員メンター及び社会人メンター達とともに「全学メンター会」を立ち上げ、この問題に意欲的に取り組んでいる。

今までの男性管理職主導型の“企業モデル”に固執

し、成功体験を捨てられないことが、男女労働者間に待遇や活躍の“差”を生み、また、今まで「女性の活躍」が進んで来なかった日本において、企業の実績向上のため唐突に「活躍してください」と言われ、男性女性とも活躍の“イメージ”が浮かばず、どうすればいいのかわからないという“とまどい”を感じている、と指摘する。その上で、「これからは、義務や出世の手段としての仕事ではなく、男性女性問わずに『仕事も生活もエンジョイ（enjoy）し“楽しむ”生き方』へシフトすることが大切」と語った。

さらに、黄教授は、上記の考えから同社の「女活」の名称を「女en会」（女子enjoy会）と名付けてはどうかと提案、丹羽社長も快諾した。藤田課長は、名称を変えたことで、女性社員たちがさらに“楽しみながら”活動を続けることが出来ている、と話す。

当会は、女性のリーダー層と入社2～4年目の女性社員を対象に、部署、役職、年齢の垣根を越えた5～6人のチーム6組で構成されている。同会の流れは、表2の通りである。

**表2 【女en会】の流れ**

（平成 26 年 6 月実施内容）

- ①自己紹介（15分）：職場での役割、私の強み
- ②ディスカッション（65分）：お題「売上100億円企業を目指すために、東京フードに必要なテーマとは」。お題に対して各チームで検討する
- ③テーマ発表（30分）：お題に沿ったテーマをチーム毎に発表する
- ④実施後1カ月間でチームレポートを作成。テーマに対する提案内容を各チームリーダーより関連部署の管理者にPRする
- ⑤その他定期的に、各チームの活動内容や取組みを社内で情報共有する

「女en会」から生まれた取組みは、以下に示す通りである。（表3）

「女en会」の取組み効果として、以下のようなことがあげられる。

社長や管理職の前で発表したこと

をきっかけに、各職場における女性社員の新たな経験の機会創出や意見の発言が活発化した。

さらに、普段は部署が離れている社員同士の情報交換をきっかけに、社内のコミュニケーションがさらに円滑化し、仲間意識が生まれ「互いに感謝の気持ちを伝え合う“絆”が夢をかなえる」とい



「女en会」の打合せの様子

**表3 【女en会】から生まれた取組み**

■「ハッピー・ツリープロジェクト」、続編「ハッピー・スカイプロジェクト」（昨年度より継続中）

普段は口に出せないような、感謝の言葉を葉っぱやシャボン玉の形をした紙に記載して、壁に貼った木や空の絵に貼り付けていく。



「ハッピーツリー」（左）、続編「ハッピースカイ」（右）

■社内ヨガ教室開催

身体のケア（健康増進）と心のケア（リフレッシュ）を目的に、コミュニケーションの場として開催する予定。※その他、研究員の試作品を従業員懇談会として試食し、一般消費者としての意見聴衆とコミュニケーションの場を企画中。

う意識も醸成された。その想いを形にしたいという社員が、自ら彫って会社に寄贈したという“和絆夢来プレート”がエントランスに飾られている。（写真）



「和絆夢来」のプレート

③「探検隊」

上記の2つの会に加え、様々な部署から女性社員5～6名が集まり「探検隊」を結成した。同社は食品メーカーであり、大腸菌、ノロウイルスなどを発生させないため、衛生面には取分け気を配っている。当会は、女性ならではの視点で分かりやすい資料を作り、社内情報ネットワークへ掲載する、休憩室にチラシを貼る、等の活動を行っている。

また、各部署を訪問し、新商品情等を取材。その情報を社内ネットワークに掲載し、情報の共有化を図っている。



「探検隊」の探検記



社内会議の様子

**5. 「女性活躍推進」の取組みによる効果**

①企業業績の向上

平成24年に「女en会」を発足後、女性社員の活躍、特に研究職に携わる女性たちの活躍により、特に「新

商品の売上」が右肩上がり増加している。それを受け、全社売り上げは、平成14年の47億円から、今年度は100億円を目指すとしている。

その要因として、①多くの女性社員が研究開発に携わることで、女性ならではの視点で商品開発が進んだこと②顧客のニーズに対して、女性社員のきめ細やかな対応でマーケティング市場を開拓したこと③営業の現場に、商品開発に携わった女性社員が同行することで、営業が円滑に進んだこと、等があげられる。

このように、当社の女性活躍の取組みは、企業の収益向上にも大きな効果を発揮していることが明らかとなった。

## ②社内の活性化

藤田課長は、現在行っている「育児と仕事の両立」の取組みは、やがて来る「介護と仕事の両立」にも応用できると考えている。

就業規則や育児休業等の制度は、就業者にとって当たり前の“権利”である。しかし、「自分は、“制度”ではなく、“仲間”に支えてもらっている」ことに気づき、感謝する姿勢こそが社内のコミュニケーションを円滑にする。そして、「無理せず、ありのままの姿」で過ごせる環境をいかにして自らが作り出せるかが重要である、と藤田課長は語った。

また黄教授は、同社の取組みについて、「競争・共生・共存」の意識が社員に芽生えてきたのではないかと評価する。日本では、男性女性問わず、産休・育休の取得によって一時的に職場を離れざるを得ない状況に身を置くことに強い恐怖を感じている。また、経営者は、女性を管理職に登用し、仕事を任せると「強い不安」を持っているという現状がある。

しかし、仕事は“長い人生の中のプロセスの一部”である。同社のように男性・女性社員が「共存・共生」し、一人の人間として“仕事や生活を楽しむ”ことで、①女性だけでなく、男性社員の意識が変わり②今まで活用されてこなかった女性の活力が引き出され③男女間の仕事の関係性も新しくなり④さらには企業の発展にも貢献できる。その結果、企業のシステム、さらに長期的に見れば、社会の規範さえも変えること(=パラダイムシフト)が出来るのではないかと述べている。

## 6. 今後の展開など

### ①女性管理職の比率向上

丹羽社長は、今後の同社の「女性活躍推進」の

展開として、女性管理職比率を現在の10%から平成28年までに15%にするとしている。特に“台所の延長線上”にある製造現場では、女性社員の「段取り」能力が強い味方になるとみている。

すでに現在、主に男性が担っていた製造現場において、ママ社員や若手女性社員がオペレーターとして活躍している。彼女たちのような先輩社員が、今後の製造現場における女性活躍の“道”を作っていくことになるだろう。

### ②託児所の設置

「仕事と生活の両立」を支援するためのハード整備として、社内託児所の設立を目指している。また、社内だけでなく工業団地内の従業員が利用することが出来る託児所の設置も今後行っていきたいという。

### ③様々な人材が活躍する職場づくり

同社は、「イクエン委員会」、「女en会」など女性社員の活躍の場の創出だけでなく、スポーツを通して地域の活性化を促進する「つくばFC」でプロを目指し活躍するトップチーム選手の社員登用や、障がい者の積極的な雇用等、様々な人材を企業戦力として登用する「ダイバーシティ経営」を行っている。また、パート社員を含む全社員に対して、経営状況などを共有する「参加型経営」を実践している。

丹羽社長は、様々な人材が企業経営に関わる仕組みづくりを行い、そして社員同士が互いに認め合い切磋琢磨しながら、社員一人ひとりが「人間力」を高め合える環境づくりを通して、さらなる企業の発展につなげたいと考えている

## 7. 「女性力」を「企業活性化」に結び付けるためには

“企業づくりは、人づくり”である。同社の取組みは、今まで活躍の場が用意されていなかった人たちに活躍の場を増やした結果、社内のコミュニケーションの円滑化、さらには企業業績の向上に大きな影響を与えている。

同社のように「女性力」を「企業活性化」に結び付けるためには、①リーダーによる女性活躍促進の推進②女性の積極的な雇用と管理職登用③女性社員への教育や研修、等の「女性力」を活かす仕組みを構築していくこと、そして、④社員同士が互いに認め・高め合う環境づくりが、「企業活性化」へ繋がると考えられる。今後の同社の取組みに注目していきたい。