

2013年9月11日

有限会社モーハウスに関する第三者評価

商品を通じた女性のエンパワメント

グローバル・コンパクト研究センター

担当：江橋 崇

有限会社モーハウス【概要】

設立：1997年

資本金：300万円

売上高：非公開

経常利益：非公開

CEO：光畑 由佳

従業員：社員45人（2013年8月末現在）（全員女性）（うち、正社員4人、契約社員1人、キャスト40人）

事業：授乳服の製造及び小売（日本国内に直営店2店、百貨店8店、その他取扱店・サロン等116か所）

有限会社モーハウスの経営は、女性のエンパワメントの観点からするとすばらしいグッド・プラクティスであり、その社会的な価値、意義は広く知られるべき点がある。ここでは女性のエンパワメントに関する最も整備された国際的な基準である国連「女性のエンパワメント原則（WEPS）」の尺度を用いて分析してみたい。

なお、WEPSは次の7つの原則を経営に生かして企業の業績を上げることを狙いとしている。

【参考】女性のエンパワメント原則（WEPS）

- 原則1 リーダーシップによるジェンダー平等の推進
- 原則2 均等な機会、インクルージョン、差別撤廃
- 原則3 健康、安全、暴力からの自由
- 原則4 教育と研修
- 原則5 企業開発、サプライチェーン、マーケティングの実務
- 原則6 コミュニティにおけるリーダーシップと参画
- 原則7 透明性、測定、報告

※ 詳細は国連グローバル・コンパクト事務所ウェブサイトを参照

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/WEPS/WEPS_JPN.pdf

I 取り組みの特徴

1 トップのリーダーシップによる女性のエンパワメントのための事業開発

(1) ステークホルダーを重視した商品開発 原則5

有限会社モーハウスは、トップの光畑由佳氏が、電車内で授乳する不自由さを何か道具で解決できないかと思ったときに、外国製の授乳服に出会ったことがきっかけで設立された企業である。授乳服を着たときに気持ちが楽になり、解放感があったが、外国製の授乳服は日本人のサイズに合わず、胸を隠す機能も不十分だった為、日本人向けの授乳服を開発した。

企業理念であり、商品開発の基礎となる「モーハウスの10か条」を作成し、これに基づいて、繰り返し洗濯しても母親が安心して授乳できるよう、高い品質の洋服を製造している。顧客、社員、住民がほぼ重なっているため、商品は綿の質に至るまで検品を入念に行い、生産から販売後のアフターサービスまで一貫してステークホルダーを重視している。

製造、販売、梱包、発送は、当初は自宅を拠点に行っていた。地元の茨城県つくば市はかつて縫製業が盛んであった地域なので、以前に繊維工場を営んでいた女性たちに1着1着手作りするよう依頼したことから始まり、現在は自社内での開発企画をし、国内工場で生産している。

また、商品企画開発にあたっては、子どもを持つ社員がデザインの立案から参加し、サンプルができるとモニターとなって試用し、それらの意見や提案をもとに改善を繰り返して、商品化している。

(2) 女性の暮らし方の自由を発信するビジネス手法 原則6

モーハウスの主力商品は授乳服である。トップの光畑氏は、授乳服を製造・販売することで、授乳中の女性も自由に外出して心地よく生活する暮らし方もあることを知ってもらおうことを目指している。これは、商品を通じた女性のエンパワメント事業である。

授乳服は、母乳で育てるか、外出をどうするのか、といった母親の選択を経て、商品を購入することになる。授乳服は、妊娠後期に体形が変わったら購入するマタニティウェアとは市場も販売戦略も異なり、出産後の暮らし方や生き方とセットにしたマーケティングが重要となる。

同社の理念を大きく発信するため、2005年に、ファッションの中心地である東京・青山の表参道の一等地に直営店舗第1号店を設けた。予算をはるかにオーバーする挑戦であったが、「場所があると人が集まる。人が集まると次のステップにつながる」というスタッフの意見を取り入れて、銀行から融資を受けて出店した。

社員は授乳服を着ながらデスクワークや接客を行っており、仕事と子育てを両立して自分らしく生き生きと働く姿を顧客にも見せている。これは単なる「実演販売」ではなく、授乳しながら仕事をするという生き方の発信である。おしゃれな授乳服を販

売することで、妊娠や出産は先のことだと思っている若い女性にも同社のメッセージが伝わるように工夫している。

こうしたビジネス手法は、女性たちの共感を呼び、会社はゆるやかに成長し続けている。2013年度は、高校の家庭科教科書（大修館書店）の「衣生活」の項目に取り上げられた。

2 女性が能力を発揮しやすい組織マネジメントや人事管理の構築

(1) 新しいトップ像 原則1

トップの光畑氏は、女性をエンパワメントする商品を販売することで、利益を出し、自立できるような組織や人をつくりたいという思いから、起業した当初から、非営利団体ではなく、企業で、ビジネスとして取り組むことを選択し、取り組んでいる。

そのトップ像はユニークである。会社を、ナンバーワンを目指して、何が何でも規模を大きくしようとするのではなく、ゆるやかに歩を進めて、途中で出会った人たちや出来事をきっかけに新しい事業を立ち上げて進めていくような手法である。社員のアイデアに基づいて新しい企画を立ち上げ、そのマネジメントは現場に任せて、トップがそれを支える。本社のあるつくば市は、研究学園都市であり、本社近くに優秀な女性たちが生活しており、同社の理念に共感して会社を手伝ったり、そのままスタッフになるなど地域の人材を活用している。

なお、社員は子どもが大きくなると、子連れ出勤の必要がなくなるからか、同社を辞めることが多い。平均勤続年数は3年であるが、それをトップは、モーハウスで子育てと仕事を両立して生活する経験とスキルを身に着けた女性が、地域の人材として活躍してくれることはすばらしい、ととらえている。

(2) フレキシブルな働き方の提供 原則2

トップの光畑氏は、「ワークとライフは、『バランス』をとるのではなく『ミックス』に」という考え方に基づき、ビジネスを展開している。すなわち、仕事の中に生活が差し込まれていたり、生活の中に仕事などの社会活動が入っていたりするのが自然であり、そうした働き方ができる会社にしたいという考え方である。

モーハウスの社員は、同社のビジネス手法に共感して働き始める人が多く、かつ、その9割は子どもがいる女性である。社員の「ワークライフミックス」を実践できるフレキシブルな働き方を提供している。そのため雇用形態は多様であり、月給制の正社員、時給制の契約社員、パート社員がいる。不定期に、たとえば生後2か月の子どもがいて月1回出勤するという社員もいる。社員ではないが、定期的に地域の女性を集めて委託販売を行う「サロン」を運営して同社のビジネスに関わっている人もいる。ユーザーからモーハウスのファンになり、イベント等の手伝いをする人もいる。

同社の始業時間は基本的には9時または9時30分である。正社員の終業時間は18時であるが、パート社員は各々の都合に合わせて終業の時間が決まる。本社のオフィスは14時までには多くの社員が働いているが、15時には約半分になる。各地のショッ

ブはシフト制にしている。

授乳服を着て、授乳をしながら働いている社員も多い。45人の社員のうち、正社員は4人である。正社員もパート社員も契約期間の定めはなく、その違いは給与の支払い形態のみである。

また、子育て中の社員だけではなく、障害や病気のある家族をもつ社員もいる。在宅で仕事をする社員もいれば、午前中は自宅で思いっきり子どもを遊ばせて遊び疲れておとなしくなってから夕方に出社する社員もいる。このように家族の事情が勤務時間に反映されて、各々の生活と仕事がミックスされた働き方が実践できている。

このようなフレキシブルな働き方ができるのは、自宅で仕事ができるようなITシステムを運用していることと、仕事をチーム制にして、仕事の進め方をチームの自主性に任せているためである。正社員だけでなくパートであるキャストスタッフもリーダーとして仕事をしている場合もある。本人が持っているスキルを生かせる業務を担当するが、同社の仕事は定量化しにくいいため、評価基準を設けるのが難しく、評価の要素として自己評価の割合が大きい。パートであるキャストスタッフは、肩書きと職務内容にギャップがあってもそれを本人が良いとして仕事をしている人が多い。なお、短時間正社員の制度を導入しようと検討したが、パートはパートの立場のままがよいという意見が多く、正社員登用へのニーズがないことから、導入に至っていない。

さらに、社員の率直なアイデアを聞くために、毎日朝礼を行い、週1回のリーダー会議、月1回会議を行い、年1回ワークショップを行っている。こうした会合で出てきた社員のアイデアを、やってみようトップから声をかけて実現したプロジェクトもある。このように社員からいろいろな意見を出しやすくし、風通しのよい組織としている。

(2) 子連れ出勤という「極端な」手法の採用 原則2

モーハウスは、社員に子どもと一緒に出勤することを認めており、来店者にその姿を見てもらうことを重視している。

来店者の中には、出産したら仕事をやめようとか、子どもが小さいうちは家の中で過ごすものだ、と思い込んでいる人もいる。しかし、その背景には、子どもがいる女性にも多様な選択肢があることを知る機会がなかった人、子どもがいても働き続けられるとなんとなくは感じているものの周りに実践している人がいなくて自信がない人も多いのではないかと、この思いから、店舗で、社員が自分の子ども（乳幼児）とともに働く場面を見せることで、何かしらのロールモデルになるのではないかと、このトップの方針によるものである。子どもは、母親が仕事をしている間、店舗の中で自宅で過ごしているので、買い物に来た客もそうした母子の姿をロールモデルとしている。

子連れ出勤の提案は、女性が周囲の人たちや家族の協力を得る過程で今後の生き方を見つけてほしい、どんな企業でも子連れ出勤が可能というわけではないが、こうした取組をヒントにして女性の力を活用しよう、という企業がますます増えてほしいというトップの思いが込められている。

3 地域に開かれたビジネスの展開へ

(1) 子育て女性グループの活動支援 原則6

モーハウスは、地域で活動している女性グループから求めがあると、イベントの開催や、さまざまな情報提供、講師派遣、後援・協賛等の支援を行ってきた。他方、モーハウスと縁がない地域からは、そうした依頼が来なかった。

他方、多くの女性たちが子育ての入口で戸惑い、支援を必要としているとの思いから、「モーハウスイベント応援基金」を立ち上げた。そのための資金を集めるため、2010年から、寄付金付きの商品として手拭いを企画し、販売した。2010年に寄付金が10万円に達したことから、半年に1回審査会を立ち上げて、助成を開始した。2010年度前半は、4団体が申請し、2団体に交付した。その後、2011年度は3月に発生した東日本大震災の復興支援として「被災地に授乳服を送ろう基金」として切り替え、授乳服及び授乳ブラを合計2500着被災地へ届けた。2014年度以降イベント応援基金として再度基金積立を再開した。

さらに、2013年に、NPO法人「子連れスタイル推進協会」を設立し、子連れでの外出を推進したり、「ワークライフミックス」を実践する企業と連携したりして、出産後の女性がいきいきと生活できるライフスタイルを提案する活動を行っている。

(2) 授乳中の女性から、マイノリティ女性の支援への拡がり 原則2

モーハウスは、1997年から、授乳服の製造・販売をしてきたが、乳がん治療中や、肩こりに悩む女性用に、独立行政法人東京都立産業技術研究センターや助産師等の専門家と連携し、授乳服製造で得たノウハウを土台としたユニバーサル・デザインの下着（ブラジャー）を開発し、2010年から販売を始めた。

この商品は、同社の技術と外部の資源とを融合させた積極的な製品開発の事例として評価され、2010年9月に、東京商工会議所の「第8回勇気ある経営者大賞」特別賞を受賞し、優れた品質を評価され全国繊維技術交流プラザの中小企業庁長官賞を受賞した。

また、同社は障害者を雇用していないものの、障害や病気のある家族をもつ女性を雇用している。先述した「ワークライフミックス」の働き方は、子育て中の女性だけではなく、さまざまな事情のある女性でも仕事と家庭を両立できるモデルとなっている。

(3) 被災地支援から始まった東北でのビジネス展開 原則6

2011年3月の東日本大震災では、茨城県の被害も大きかったが、会社を休業にするのではなく、こういう時こそ必要な人に授乳服を届けたい、として、なるべく普段どおり営業した。ただし、余震があったり、ガソリンの入手が難しかったりするので自宅勤務を認めた。しかし、いつもと同じように仕事をしている方がよい、として子どもと一緒に会社に来て仕事をしている社員が多かった。

本社には被害はなかったが、被害を受けた倉庫を一時的に移転する必要があった。岡山県倉敷市にあるトップの実家が食器店を営業しており、ここ倉庫を空けてそちらに同社の倉庫を移した。その移転作業を担当する社員が必要となったので、家族も含めて泊まる場所を準備して希望者を募り、希望した6人を岡山県に派遣した。自分の子どもだけではなく、母親を同行した人もいた。当時、原発事故の影響がメディアなどで報道されている中、居住地を茨城から移す事に抵抗感を持つスタッフもいたが、仕事のために居住地を移すことで前向きに活動を続ける事ができた。

他方、被災地の避難所では人目が気になったり、授乳室があっても避難所の隅の寒い場所にあたりして授乳しにくい状況であり、授乳服があれば役立つのでぜひ届けたいと考えて、茨城県の物資支援ルートと一緒に送ろうとした。しかし、県の担当者からは「授乳服は足りている」という返答があった。東北は授乳服が普及していない地域であり、足りていることはありえず「要望がない」ということであった。授乳服を知らない人は物資として要望しない。そこで、2004年の東越地震の際に支援先であった新潟県長岡市の知り合いを経由して、使わなくなった授乳服をきれいに洗濯して、メッセージを入れて、数百着送った。さらに、NPO法人ジョイセフを通じて、被災各県の助産師会に送った。

こうした被災地支援をきっかけに、助産師との協力関係ができたり、授乳服を知る人が増えたりして、2012年に仙台市にモーハウスのサロンが発足した。

(4) 社屋の拡大にともなう地域に開かれたビジネス展開 原則6

同社は創業以来、トップの自宅の近くにオフィスがあったが、2012年2月に、新社屋に移転した。新社屋はかなり広くなったが、同社は事業規模を拡大する予定はなく、オフィスの大きさも従前と同じでよいので、残りのスペースを地域のビジネスに解放した。起業をめざす人へのレンタルオフィス、マッサージやヨガ教室の講師希望者へのスタジオ貸出、障害者が農業を行っているNPO法人へのカフェスペースの貸出である。このような、同社の社屋を地域に解放することによって、コミュニティ・ビジネスに男性の参入を促そうとしている。

4 WEPsの7原則を通じて見えた残された課題

(1) 他社との連携面での伸びしろ 原則5

モーハウスは、先述のとおり、WEPs原則5で呼びかけられている「すべてのマーケティングとその他の企業活動において、女性の尊厳を尊重しましょう。」という文言どおりの企業活動を実践している。その一方で、取引先や同業者に、平等とインクルージョンを前進させる企業の関与を尊重することはそれほど求めていないように思われる。

それは、同社が、同社の理念に共感する優れたステークホルダーを巻き込んでデザインから製造・販売までを手掛けているため、他社との連携についてそれほど気にか

けなくとも、自然と女性のエンパワメントを実践するような取引先や同業者とのビジネス上のつきあいができているからだと思われる。

同社の、商品を通じた新しい女性の生き方の発信は、本来はユーザーである授乳中の女性だけではなく、取引先等にも重要な意味をもつ。取引先がそうした視点を持てば、そこで働く女性たちもエンパワーすることができる。こうした点をより一層意識して、他社との連携が加速されることが望まれる。

(2) 教育と研修の重視 原則4

同社は、元々地域の優秀な女性たちが社員や支援者となっているため、そのスキルを生かすことにより、社員に特別な研修を実施する必要がなかった。もしくは、授乳中の子どもを連れて仕事をするそのものが、同社の研修の一環となっていた。そのためか、同社の社員の働き方は特別なものではなく、管理者に少しの配慮があれば実践できるということは、実際に見るとよくわかる。子連れ出勤および就労は、同社にとっては当たり前のことであるが、経験のない企業にとっては突拍子もないことといえよう。

そこで、WEPsの原則4にある、「女性のエンパワメントと男女のインクルージョンに積極的な影響をもたらす企業活動事例を明らかにして発表」することがより一層求められる。その意味で、2013年に同社が設立した「NPO 法人子連れスタイル推進協会」の活動が期待される。

II まとめ

1 トップ自らをロールモデルとする女性のエンパワメントの職場づくり

トップの光畑氏は、自らのニーズに基づいた製品を商品化し、その販売方法を確立して、自らの働き方を女性のロールモデルをして発信したことで、モーハウスで働く社員だけではなく、より広く、女性がエンパワメントするような職場づくりを目指してきた。

その経営方針は、山の頂上を目指してがむしゃらに突き進むような「山登り型」の方法ではなく、目的地は水の流れに身を任せて進みながらも時々のお会いから新しい事業を立ち上げて、仕事という船に乗っていることそのものを楽しむ「クルーズ型」ともいえるものである。

他方、これを慈善事業や非営利活動ではなく、ほどほどの利益がでるビジネスとして成立させている。

こうした同社の取組は、新聞やテレビでも報道されて、広く知られるようになり、新しいビジネス手法、トップ像として評価されている。2009年度は、内閣総理大臣の「女性のチャレンジ賞」を受賞した。

2 WEPs 参加を通じた女性のエンパワメントの「見える化」への期待

前述のとおり、これまで、モーハウスは、ビジネスとして女性のエンパワメントを促進しようとさまざまな取り組みしてきた。しかし、マスコミには、子連れ出勤をきっかけに、子育て支援企業として採り上げられることが多かった。女性のエンパワメントを目指すトップとしては、こうしたマスコミでの取り上げ方はやや不本意であったが、それをいわば「外部評価」のように活用して自社の取組の良さを見直し、さらにそれを発展させている。

WEPs への参加を機に、同社の取組を7原則で「見える化」することで、好事例として発信し、ビジネス界だけではなく広く同社のめざすものの真髓がより広く共有されることが期待される。

以上