

2016年10月20日

## 三州製菓株式会社に関する第三者評価

### 経営戦略としての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：大西 祥世

#### 三州製菓株式会社【概要】

設立：1950年7月

資本金：8600万円

株主：CEO（27.5%）、東京中小企業投資育成株式会社（25%）など

売上高：27億800万円（2016年6月期）

経常利益：5700万円（2016年6月期）

CEO：齊之平 伸一

従業員：254人（2016年9月末現在）

（うち、社員75人（男性47人、女性28人）、パート167人（男性10人、女性157人）、派遣12人（男性2人、女性10人））

役員、管理職：役員3人（男性3人、女性0人）、管理職18人（男性13人、女性5人）

事業：米菓（72%）、洋菓子（28%）の製造、開発、販売

三州製菓株式会社の経営は、女性のエンパワメントの観点からすると革新的ですばらしいグッド・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。すでに日本国内ではたびたび表彰されている先進企業であるが、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](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/WEPs/WEPS_JPN.pdf)

## I 取り組みの特徴

三州製菓株式会社は、1950年に米菓の製造・販売を行う会社として東京都文京区にて設立された。1988年に先代社長を引き継いだトップの斉之平伸一社長の「人が真に生きる経営を追求する」、「安いものではなく、価値あるものを売っていく」という経営理念のもと、高級米菓および洋菓子の製造・販売を中心に展開している。2016年9月現在、せんべい、あられ、揚げパスタ、バウムクーヘンなどの計100品目について製造・販売している。販売は、個人向けに直営店、チェーン店21店舗、通信販売、インターネット販売および菓子専門店やテーマパーク向けに行っている。2013年8月に、埼玉県春日部市内に第2工場を新設した。従業員も増えて254人に達した。このように事業拡大を図り、毎年成長を続けている。また、地域社会の企業市民として、さまざまな地域貢献事業を実施している。

同社は、トップ・コミットメントにより、2004年から女性のエンパワメントに取り組んだことが、同社のビジネスと経営品質のさらなる向上・発展をもたらした。

同社の経営は、女性のエンパワメントの視点からすると貴重な、次のような取り組みの特徴がある。

### 1 トップのリーダーシップによる女性社員のエンパワメントとビジネスの発展

原則1

#### (1) 女性の社員がいきいきと働き続けられるしくみの整備

原則1

三州製菓が女性活躍推進の取り組みを強化したきっかけは、トップが2004年に埼玉労働局が主催するシンポジウムにパネリストの一人として参加したことである。その後、2006年に同社内に「男女共同参画推進委員会」を発足させた(委員会活動については、後述(2))。総務担当の女性社員が委員長となり、営業担当の男性2人、工場担当の女性1人、企画担当の女性2人の6人の社員がメンバーである。委員会では、同社に必要な取り組みを検討するとともに、育児や介護、セクシュアル・ハラスメントに関する相談窓口を設置した。

同委員会は、職場における男女共同参画の推進には、女性の社員は当然であるが、むしろ男性管理職の意識改革がまずは必要であるとして、翌年の2007年から2008年に、財団法人21世紀職業財団が実施する「職場風土改革事業」に取り組んだ。これは、同財団が主催する事業であるが、埼玉県内の企業に対して、職場の男女共同参画推進に関するコンサルタントの受け入れ先をさがしていて、同社がその候補先となったことがきっかけで始まった取り組みである。埼玉県の地域性として、「男性は仕事、女性は家庭」という固定的な性別役割分担意識が強く、地元企業で女性の活躍推進に関心をもつ企業は必ずしも多くなかった中で、同社が活用した(原則6)。

同社では、コンビニやスーパーの市場の中での過当競争に入って経営が厳しい時期に、自社の強みはニッチでトップな製品を製造・販売することであることに気づき、それを実現するには、女性社員の活躍推進がカギになるというトップの判断があった。

それを推進するには、女性の社員の考え方も変える必要があるが、むしろ、まずは男性の管理職の考え方を変える方が必要であるとして、同財団に男性管理職研修を依頼した。研修を受けた男性の管理職は、それまでは会社の切り盛りは男性がしなければならぬと思っていたが、中小企業は限られた人材が男女関係なく協力しあう必要があること、社員どうしできないところは補い合って男性も女性も仲間として考えていかなければいけない、という感想をもった。人の意識を変えることは難しいことであるが、同社の女性活躍の取り組みのスタートにあたって、男性社員、とくに管理職が最初に理解していたことが、その後の大きな発展のカギとなった〔原則2〕。なお、同社の管理職は、社員を管理するのではなく、社員の活躍を支援する立場であることを明確にするため「支援職」と呼ばれている。

また、同社は、社員がいきいきと働ける会社をめざしている。成果主義ではなく、助け合える職場をめざしている。そのためには、育児休業を終えた女性の社員が復職してからも元気で働き続けられるしくみが必要であると気がついたトップは、男性も女性も社員は業務を複数人でシェアし、サポートしあうようにするように組織を変えた。こうして、育児休業を取得した女性が復帰しやすいしくみを整えた〔原則2〕。

正社員の平均年齢は36歳である。なお、同社には60歳の定年後、77歳まで勤務できる制度があり、高齢者も働きやすい会社をめざしている。60歳～65歳をシニア社員、65歳～70歳をエルダー社員、70歳～77歳をプラチナ社員と呼んでいる。高齢者を大事にするトップの姿勢が明確なので、育児や介護とキャリアとの両立に悩んでいる女性にも、継続して就業してほしいというトップの意向が伝わっている。

## （2）社員全員が経営に関わるオープンな支援策 〔原則2〕 〔原則4〕

トップが持っている経営情報を全社員にオープンにして情報の共有化を図っている。正社員でもパート社員でも経営情報を共有して、発言できることが、同社の女性活躍推進が実効的である要素である。

情報を共有するツールとして、「システム手帳型事業計画書」を活用している。ここで開示するのは、年間の売上高や利益といった財務情報、人事考課の評価指標、社員各自の目標管理である。これをシステム手帳型で社内に公開することで、全社員が会社の現状を共有して、経営を意識することに貢献している。

また、より一層各自の経営意識を高めるために、現在のトップが社長に就任した頃から委員会活動を開始した。委員会を5～6人規模の小さな会社とみなして、委員長は社長のつもりでその委員会を運営する。前述の「男女共同参画推進委員会」など13つの委員会それぞれで、事業計画を立案し、実行し、チェックして改善するというPDCAサイクルを回し、その結果は全社的な報告会で報告して、目標を達成したときは社長から委員全員に奨励金がでる。委員会の予算も奨励金も、その用途は委員長が自主的に自由に決める。各委員会の予算は50万円～300万円である。委員長は、会社の管理職とは限らず、正社員であれば誰でも、たとえば、若手でも中途採用で役職者ではない社員でもなることができる。

委員会の一つである「味覚評価委員会」の委員長は、2009年にパートから正社員になった女性である。役職者ではないが、委員長として責任をもって活躍している（2016年9月現在、係長職に昇格）。なお、副委員長の職階はマネージャー（課長級、男性）である。同委員会は、5部門の味覚テストをパスした社員のみが委員になることができる。同委員会は、販売前の試作の菓子について味の評価を行って、製品として販売するかどうかを決める、製菓会社にとっては最も重要な決定を行う。それをトップではなく、委員会が決めるという、同社の「全員経営」を象徴するようなしくみである。

委員会は、営業部門、製造部門など、異なる部門から1人ずつ参加した部門横断的な構成であることが特徴である。より良い製品をつくらせて販売できる会社のあり方について、各部門では縦のラインで、委員会では横のラインで考える、総合的な視点をもつことができるようになってきている。委員会は性別、年齢、役職を問わず経営について実践的に学び習得できる研修の場となっている。その活動では女性も委員長、すなわちトップの役割を担うことで、マネジメント研修として機能している（原則4）。

## 2 職場の整理と業務効率化による社員の能力の活用 原則2 原則4

### （1）誰もがオペレーションできるしくみの導入 原則2

三州製菓は、「助け合い」や「お互いさま」という職場の風土という基盤があつてこそ、会社がめざす価値ある商品の製造・販売ができると考えている。成果主義や歩合制を導入すると、個人主義になり、他の社員を助けると自分の成果が下がると感じて、教えなくなり、社員どうしがぎすぎすした関係の職場になってしまうからである。

助け合いやお互いさまが当たり前になる職場をつくるため、2003年にメインで担当する仕事のほか2つの仕事ができる「一人三役」制度を導入した。自分の病気や、家族の介護・育児で急に休むことになっても、他の人が無理なく補助することが可能である。「一人三役」は、育児により女性のキャリアが中断されてしまうため、キャリアを継続することができるように導入された。先述の委員会の一つである「一人三役推進委員会」において、制度のブラッシュアップを行っている。

「一人三役」制度は、1人の社員がメインの仕事のほかに2つの仕事ができるよう、スキルをトレーニングして身につけることである。自分の担当以外の仕事をやることになるので、導入した当初では社員の負担感が大きかった。文章で通知してもなかなか効果が上がらなかった。そこで、助け合いの事例を朝礼やグループウェアで共有し、とくに優秀な取り組みをした社員1~2人を月間優秀社員として表彰して、定着を図った。現在では、各社員が3つの役をこなすために、社員どうしお互いに空いている時間を利用して教え合ったり、各自で業務マニュアルをみたり連絡ノートをみたりして学び合う。その結果、別の部署の仕事内容を理解するので、幅広く会社の業務を理解することができる。そうして獲得した総合的な視点から、仕事の棚卸をして業務を見直し、部署間で重なっている業務は整理して、業務の効率化をもたらした。

習熟度は6段階である。「新人」「見習」「補佐」「担当」「玄人」「達人」の、担当以降が一人前とされている。習熟度は自己申告制で、早ければ約3か月で「担当」になる。社内に「一人三役表」が掲示され、おのおのの習熟度が「見える化」されている。こうした習熟度を導入したことが同社の特色であり、急な休みや繁忙期など、一時的に人手が必要なときに、所属長が誰に頼めばよいか一目でわかるようにした。「一人三役」は、社長も例外ではなく、率先して他の業務に挑戦している。2016年9月現在は、経理の数字の入力作業を若手の担当者から教えてもらっている段階である。こうしたトップの姿勢が、制度の定着と活用を促している。

こうした取り組みにより、女性の職域を製造担当に広げることができた。工場の現場も、女性が加わったことで作業がきめ細かく、丁寧になって品質が向上した。営業担当の女性は過去には2人いたが2016年現在1人なので、さらに登用をめざしている。女性の管理職（課長相当職以上）は2016年9月現在で28%である（目標は35%）。係長相当職は6人中4人が女性である。

また、「一人三役」制度により、お互いの仕事をサポートしあうのが当たり前という企業文化が定着し、急な休みだけではなく、育児休業、介護休業、有給休暇などの計画的な休みも取得しやすくなった。男性の育児休暇は有給で、取得率は100%であり、有給休暇の取得率は83%に上昇した。

## （2）女性の発言力強化による社員どうしの対話促進 原則4

三州製菓は、社員どうしが助け合える職場とともに、意欲ある社員にはチャンスの道を開いて活躍できるような職場をめざしている。そうした職場をつくるためには、社員どうしが気兼ねなく自由に発言し、対話ができるオープンな雰囲気づくりが重要である。トップは、社員どうしの対話は、いろいろな意見が出され、自由闊達な議論がわき起こり、対話を通して双方に気づきが生まれ、それをビジネスの強みにするために重要であると考えている。

そこで、同社は、会議での男性発言禁止タイムを導入した（原則2）。会議での発言は、男性の幹部社員が多くなりがちで、女性の社員はなかなか意見を出しにくかった。そこで、会議に男性社員も同席しているが、発言は女性のみができるという時間帯を設けることにより、若い社員も、中途採用で入社年数は少ない社員も、ベテランも、意見が出しやすくなった。こうしたダイアログを重視する傾向により、女性も臆することなく意見が言える環境となった。

こうした取り組みにより、性別や年齢をとわず、社員の一人ひとりの能力が重視されているという会社側の期待が社員に伝わり、社員も責任感をもってそれに応えようとしている。責任の重さに不安をもつ新入社員も、その意見がビジネスに反映されることで会社の一員としての責任感が高まり、モチベーションの向上につながっている。

たとえば、女性の社員が商品の企画・開発した「揚げパスタ」が新製品として誕生した。実は、当初の売上は振るわず、発売から2~3年後に、男性の社員からは通常の商品と同じように商品の撤退が提案された。しかし、女性の社員を中心とした粘り強

い販売戦略を実施したことにより、5年かけて同社の主力商品に成長した。こうした女性社員の商品開発が同社のビジネス発展に大きく貢献することがわかり、トップは、商品企画室の担当社員を全員女性にした。

### 3 企業力と地域力の両方の発展をめざす経営 原則6

#### (1) ダイバーシティ・マネジメントの定着による社員の能力アップ

原則2 原則4

同社は、2006年から、「一人一研究」という、社員が意見や提案を発表する場を設けている。毎年度、契約社員を含む全社員が自由にテーマを決めて会社に提出する。部署ごとに研究発表の予選を行い、毎年6月に選出された15組程度が、1組15分程度で、全社員を前に発表を行う。個人でも同じ部門のチームでの発表でもよい。意見は言いつばなしではなく、業務時間を短縮する方法など、その意見は職場の改善にかかれている。契約社員からの発表も多く、発表方法や内容について、勉強会をして練習している社員もいる。製造部門や営業部門をエンパワメントすることにもつながっている。トップと選考委員で採点し、金賞受賞者は、名前と研究テーマを銘板に記入して会社に掲示されるとともに、みんなで食事に行けるように金一封がもらえる。製造ラインなど設備に関する提案は「一人一研究委員会」が同社の技術スタッフに相談して製造・改造してもらう。こうした改良については、社長の決済は不要で、決定は同委員会にまかされている。

たとえば、「一人一研究」にて、製造ラインの改善が提案された。商品ごとに包装用の台の高さを変える必要があるが、そのコンベアは重く、高さを変えるためのジャッキを使うのに力が必要で、男性社員に依頼しなければならなかった。これについて、ある女性社員が、自分の車がパンクしたときに使ったジャッキをヒントに、女性の力でも簡単に動かせるようにしたら、作業の手をとめて男性を呼びに行くという手間がなくなり、作業時間の節約になった。その成果を「一人一研究」発表会で報告して金賞を取った。せんべいを反転する装置も、この「一人一研究」の発表がもとになっている。かがむ作業が減って身体の負担が減ったり、衛生面でも効果があがったりした(原則3)。

こうした、誰でも意見が言いやすく、それが優れていれば会社に即採用されるというしくみは、一人一人の意欲と能力のアップにつながり、パートから正社員に登用される社員も多い(原則2)。とくに女性では、正社員の31%がパート社員からの登用である。同社の、性別や年齢を問わずに能力を発揮し、責任ある仕事を任されることが、こうした意欲の高い社員のスキルアップを促し、そうした能力の高い社員を多く採用し、定着させることにつながっている。

加えて、一人ひとりの社員が、自分がどう動けば周りの社員が仕事をしやすくなるかを考えるようになった(原則4)。こうした仕事上のスキルアップが、地域活動や

家庭においても積極的に行動し、アイデアを出すことにつながっている。中小企業の社員は、地元からの雇用が圧倒的に多く、同社の人材育成は、地域住民のエンパワメントにも貢献している（原則6）。

## （2）地域貢献とビジネスとの両立 原則5 原則6

2014年7月に、本社1階にカフェをオープンした。同社の社員だけではなく、地域の女性全員のエンパワメントをめざし、同月から、カフェのギャラリーを地域の女性向けセミナーなどに提供している。

カフェは同社の地域貢献とビジネスとの両立の拠点である。埼玉県や春日部市と協働した「赤ちゃんの駅」として、キッズスペースや授乳室を設置し、営業時間中に開放している。

こうした地域に開かれたビジネスの展開は、社員の多くが地域住民であることに関係が深い。徒歩で通勤する社員も多く、昼休みは自宅に帰る社員もいる。他方、同社は、本社および工場が最寄り駅から遠いため、電車を利用する社員が通勤しやすいよう、駅前にサテライトオフィスを開設した。それだけではなく、育児などで在宅ワークを希望する社員向けに、商品企画部での導入をめざしてシステムを開発中であり、就業規則の見直しも検討中である（原則2）。

さらに、地域のステークホルダー、すなわち、自治体や他の企業における女性活躍推進にも積極的である。トップが、2006年に埼玉労働局雇用均等行政推進員になり、2011年に埼玉県の「埼玉県ウーマノミクスプロジェクト推進委員長」の座長となり、自社の好事例を他社と積極的に共有している。同県は、固定的な性別役割分担意識が根強く残る地域性であるが、トップは、県内の経営者団体である「埼玉県経営者委員会」にウーマノミクス委員会の立ち上げを提案し、実際に現在幅広く活動している。そのようにして、地域のトップの意識改革を推進している。同社はその一環として、県内他企業からの社員研修も積極的に受け入れている。また、トップの方針により、同社の管理職（課長級）の社員を、県内他社への研修および国や自治体を実施する講座の講師、審議会の委員などに積極的に派遣している。講師や審議会委員というかたちで派遣することは、地域のステークホルダーとの連携・協働の結節点となる。また、固定的な性別役割分担が根強く残る地域においては、女性の管理職がいきいきと活躍する姿が想像しにくい面もあるが、同社は、社員の経験や知見を、社内だけではなく、社外、すなわち地域の人材としても発揮してもらうことで、女性活躍推進に関する地域のロールモデルを示している（原則6）。

さらに、カフェでは、地元の農家が持ち寄った果物、米、野菜を委託販売している（原則5）。

#### 4 WEPsの7原則を通じて見えた残された課題

##### (1) 女性の生産者および起業家とのビジネスの推進 原則5 原則6

三州製菓はすでに地域の農業生産者からの委託販売の実績がある。これを発展させて、女性の起業家とも協働して新ビジネスを展開することによって、ビジネスと女性のエンパワメントの新たな発展が考えられる。

たとえば、世界的な食品メーカーやレストラン・チェーンでは、女性の農業生産者から積極的に原料を調達してその経済的エンパワメントを支援したり、農業女性に品質向上や経理面の研修を行って支援したりしている。同社においても、カフェ内で販売しているイチジクのケーキのイチジクを地域の女性生産者から購入しており、そうした取り組みの一端が見受けられるが、さらに、新しい農業ビジネスを立ち上げたり、農家の経営方針決定過程へ参画していったりすることが期待できる。

##### (2) さらなるダイバーシティの推進 原則2

同社はすでに性別や年齢が多様な職場をめざしている。障がいをもつ社員（男性2人、女性1人）や外国籍の社員（男性1人、女性2人）が在職している。このように、職場におけるダイバーシティの推進も行っている。

同社はまた、2016年7月に、職業体験を行う特別支援学校の生徒を本社に迎え入れて、1週間の総務部実習体験を行った。このように、すでに地域に開かれたダイバーシティに取り組まれている。WEPsは職場、市場、地域における女性のエンパワメントをめざしている。これをダイバーシティの推進に応用・拡充して、障がい者、外国人のさらなる働き方や、商品開発、地域貢献を視野に入れた新たな展開の余地があるだろう。

## II まとめ

### 1 中小企業の特性を生かした経営方針の構築

三州製菓では、中小企業であるという特性および限界をビジネスにプラスになるようなユニークな経営方針が貫かれている。

また、中小企業の社員は地域の住民でもある。同社の経営方針からは、社員のエンパワメントが地域住民としてのエンパワメントにつながり、企業の発展が地域の発展につながる事がわかる。地域貢献活動もその一環として、積極的に取り組まれている。こうした地域との連携・協働によるビジネスの発展と、こうした活動の中心に常に女性がいるという一環した方向性が見える。

加えて、同社のような東京への通勤圏内ではあるがやや交通の便が悪い地域にある中小企業の経営を突き詰めると、会社が大きく発展するには、社員となる地域女性の活躍に頼らなければならないことがわかる。企業のビジネスが発展するには、そのための女性社員に心地よい雇用環境づくりと人材開発が肝要である。それは地域で生活



している高齢者の人材活用も含めたダイバーシティ・マネジメントにつながることであり、同社ではこれを実現している。

## 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

これまで三州製菓はマネジメントを一社完結型で展開してきた。前述のとおり、これまでの取り組みも十分先進的であったが、今後、さらに同社のビジネスが大きく発展するためには、女性のエンパワメントへの取り組みが、外部からも自身でもよく理解できるようにするために、「見える化」や「自覚化」が必要であろう。トップはすでにこの重要性に気づき、厚生労働省委託事業の「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」や「女性活躍推進法見える化サイト」にも登録して積極的に発信している。これに加えて、WEPs に参加して他社の成果に学び、自社の取り組みを発信することが望まれる。具体的には、自社による CSR 報告書の定期的な発行および、その中で WEPs の 7 原則にそったデータの開示と、成果と課題の整理と公表が大いに期待される。

なお、情報提供は、とくに顧客やサプライヤーを念頭において実施することが望ましい。ステークホルダーから良いリアクションを得ることは、三州製菓自身にもプラスになる。また、会社の本拠地である地域に向けた発信も求められる。

こうした情報発信とそれに基づく対話が行われれば、同社の取り組みは企業市民および中小企業における好事例としてさらに高い社会的な評価を得るだろう。