

**第5章 企業・事業主の取り組み事例**  
**— 女性の能力活用と再就職者の採用**



## 第5章 企業・事業主の取り組み事例

### — 女性の能力活用と再就職者の採用

本章では結婚・育児等の時期に退職し、その後、再就職を希望する女性に関する企業の対応事例をとりあげる。再就職を希望する女性に対して企業がどのような方針でどのように対応をしているかを、中小企業2社と大企業1社について紹介している。なお、本章の「1. 中小企業の取り組み事例」は、中小企業家同友会全国協議会の執筆によるが、「2. 都市銀行における取り組み事例」は、労働政策研究・研修機構の本研究の担当が執筆した。

#### 1. 中小企業の取り組み事例

##### — 事例にみる中小企業における「子育て後の女性の再就職」と人材育成の課題

(執筆担当) 中小企業家同友会全国協議会 (中同協)

専務幹事 国吉昌晴

#### (1) はじめに—「子育て後の女性の再就職」研究協力の経緯

2008年春、独立行政法人 労働政策研究・研修機構より、子育て後の女性の再就職に関する研究の一環として、中小企業の取り組みの具体例を紹介して欲しいとの依頼を受けた。前年度の調査で、結婚や出産・育児で仕事をやめた女性とその後の再就職先としている職場は中小企業が大変多いということが明らかになったので、その採用の実態を知りたいとのことであった。結果として、14事例(14社に働く14名の女性、内経営者5名)を紹介することができ、何らかのお役にたてたものと思う。今回の調査協力は、日本社会におけるワークライフバランスの普及、定着をはかるための政策立案に寄与するとの意義に共鳴したためである。

中小企業家同友会(以下、同友会または当会と略)(注1)は、経営者の相互研鑽をはかり経営環境改善を共同で進める自主的な中小企業家の団体で、日常的には経営者の経営体験にもとづく学習活動に力を入れている。「企業は人なり」といわれるが、人とは経営者自身と社員であり、社員を含めたその企業の人的パワーの総合力が企業の実力を決めるといってよい。そこで経営者は、社員の持てる力を引き出し、創造的な企業づくりに腐心するのであるが、結論的に言ってこれは単なる経営手法(ハウ・ツウ)の次元で解決されることではない。経営者と社員(労使)の人的信頼関係が基本になければならない。

当会は、会員企業に経営指針（経営理念、経営方針、経営計画の総称）の作成を積極的に推奨している。経営指針は経営者の一人よがりな思い込みで作成するのではなく、作成のプロセスに多くの社員に参加してもらう。そのことによって、全社員が主体的に経営に参画する自覚が高まり、その後の全社実践もスムーズに行われる。このような「全員参加型経営」こそ当会がのぞむ企業づくりの方向である。したがって、企業としての人材戦略＝人材の採用、教育方針は企業が経営指針を確立する中で明確になってくる。ワーク・ライフ・バランスの考え方をどう取り入れ、実行するかは、その企業の経営指針の中に組み込まれることがまず必要なことであろう。

当会では、「社員にとって生きがいの持てる会社は、社員の生活が保障され働きがいのある会社」であるとの考えに立ち、ワーク・ライフ・バランスの事例研究を各地同友会女性部（女性経営者、経営者夫人、女性幹部社員等の集まり）の全国組織、中同協女性部連絡会の場で積極的に取り上げてきた。今回の調査で紹介した企業には女性部のメンバーも含まれている。なお、当会では、「中小企業における労使関係の見解（略称、労使見解）」（注2）を1975年に発表、企業づくりの根本の考え方として常に学習し、個別企業への応用、普及をはかってきている。

さて、本稿では、①子育て後の女性の再就職を受け入れる理由、②採用選考に当たっての着眼点、③その他、にわたって経営者の考え方をまとめるのが目的である。以下、二つの事例を紹介するが、どのような採用（新卒、中途、臨時）をするかはその企業の経営方針にかかわることであり、とりわけ人事に関しては企業の業種・業態、さらには経営者の考え方（経営哲学）とも密接に関わってくる。従って、企業の歴史を含めた全面的な紹介になることをあらかじめお断りしておく。また、職場環境をリアルに理解していただくために、編集者の了解のもと、企業・経営者は実名で紹介することとした。

## **(2) 事例1：精密微細加工のエキスパート企業における取り組み**

**[株式会社 開明製作所— 生きがいを実感できる職場づくり]**

### **円高不況をくぐり抜け企業のコンセプトを確立**

＜会社概要＞

本社・神奈川県横浜市

創業・1956年

資本金・6100万円

年商・1億7000万円（07年度実績）

社員数・23名（内パート14名）

事業内容・精密機械部品加工業

神奈川県横浜市に所在する開明製作所（社長石館治良氏）は、1956年炭坑機械メーカーの技術者であった先代（父）が、古河電池の下請けネジ製造会社を創業。障子一枚隔てて旋盤の音を聞きながら育った石館氏は、73年大学卒業後、迷わず父の会社に入社。年配の職人にまじり、現場の仕事を習得していく。父が神奈川同友会のメンバーであったことから、石館氏は専務に就任した28歳の時、同友会に入会。当時、東京同友会製造業部会が中心になって立ち上げた中小企業開発センター（DAG）に参加、先輩経営者から、ものづくりはもちろん、経営者のあり方を学んでいった。

従来の切削加工中心の工場から、輸出品主体の精度の高い部品加工をめざし、脱皮し始めた時に襲ったのが円高ショックであった。1986年の円高不況は、京浜工業地帯の中小製造業を軒並み受注減に落とし込む。開明製作所も受注の激減に持ちこたえられず、当時社長であった父親と会社をたたむことも考えた。資金繰りのため生命保険も解約、入居していたマンションも売りに出す、何人かの社員は不本意にも会社を去った。「あのような地獄は二度と味わいたくない」これが会社再起にかけた石館氏の決意であった。

### **経営方針 — 財務体質の改善でつぶれない企業を**

円高不況からの回復過程は、バブル経済の始まりでもあった。売上は急速に回復、会社を立て直す絶好のチャンス。89年社長となった石館氏は、財務体質の改善のため準備金を増やすことに着手、手形の割引はすべてやめて手元におき、手元現金を増やしていった。「手形を発行しなければ絶対倒産しない」ことから、現金支払いを原則に。当時自己資本比率は10%そこそこ、毎年1%ずつ着実に増やそうと努力し、今年50%を超えるところまできた。月商の三か月分を準備金として確保し、金融機関に頼らずやれる経営体質へと転換を遂げる。こうした財務方針も同友会の経営指針セミナー（注3）で習得したという。

### **精密微細加工に特化 — 小さい仕事は何でもやろう**

同社が精密微細加工（例えば髪の毛の太さ、60~70ミクロンの穴あけ）に特化していったのは、技術者の研究会でオランダのフィリップス社の加工品を見せられたことが契機であった。このような優秀な切削加工をやるには、設備、環境、技術すべての点で距離がありすぎる。しかし、この分野で県下一になりたい。そこで考えたのが「小さいものなら狭い工場でも可能ではないか」という発想。そして、「開明は小さいものをやる。小さい仕事は絶対断らない」との評判を得ていくことであった。たとえば、真空機器の世界的トップメーカーから小さなバネの注文が入る。「バネはバネ屋に」ということではなく、CS（顧客満足）に徹した仕事をやるために、横のネットワークで協力企業をつくりながら、あらゆる注文に応えていく体制づくりも進めていった。

現在、米国発の世界不況は同社の半導体部門にも及びつつあるが、他の事業部、医療機器・液晶・環境関係で支えられているという。

## 人材戦略＝どう人材化するか、多様な人材の活用

石館氏が社長を継いだのは89年。企業に必要な人材をどう確保するか。「こういう会社に人生をかける人がいるだろうか」と考え新卒採用の自信はなかった。近所の中卒の若者を入れ、必要ならば、一緒に算数の基礎計算を教えながら、現場で必要な技能を身に付けさせていった。「小さな仕事は絶対断らない」そのためには、どんな注文にも対応できる技術、技能の向上をはかること。氏は「技術は理論化された知識。技能は個人に形成されるもの。技能の習得は人間から人間に伝授されるものだから、相手を理解できる人格を備え、お互いに結び付いていける人間にならなければできないこと」と同社の教育理念を語る。教育＝共育（共に育ちあう）の職場内実践である。このようにして採用した若者たちが、今や同社の製造現場の中心となって活躍している。

さて、本調査の対象となったAさんのことに移りたい。同社は社員の半数はパートに依存している。10年前、Aさんは同社のパート募集に応募し採用された。Aさんは、4年制大学理学部卒業後、大手N自動車勤務の経験があった。結婚後退職し子育ての終わった時点での再就職。同社では、業務管理に従事するが、受・発注や工程管理を担当する中で、当時はまだ取り入れてなかったコンピュータによる工程管理を提案、やらせてみたところ見事クリア、社内の評価も高まった。入社5年後に正社員に。その後も積極的な仕事ぶりが会社の認めるところとなり、昨年（2007年）12月に取締役役に抜擢され、同社の2部門（製造部、管理部）のうち、管理部の責任者（管理部長）となった。

Aさんは、現在46歳、3人の子持ち。一番下が中学3年生とのこと。Aさんは、「本も良く読み研究熱心、言葉も流ちょうで新しい時代への適応能力がある」と石館氏は評価する。もちろん、これからの課題も多い。企業環境が激変するなか、同社の得意分野を伸ばし、顧客との関係を維持・発展させるためには、全社的意思統一が欠かせられない。「一部門の管理ができる」では済まされない、全体への目配り、社員一人ひとりへの心配りが必要。理論、理屈だけでは通らない組織内の人間関係の構築。Aさんへの期待が大きいだけに、その人間的成長に注がれる周りの目もきびしいといえよう。「周りからの期待、信頼に着実に応えていくこと。彼女は必ずそれができます」と石館氏は信頼を寄せている。

ところで、同社ではユニークなシルバー人材の活用、高齢者の生きがいの場づくりも実践している。

同社のパート勤務者14名中、7名が男性で70歳台が3名働いている。10月に退職した男性は85歳まで同社に在籍していた。仕上げ工として70年の経歴があり、週3～4日勤務のフレックスタイム制でのびのびと仕事を楽しんでいたという。長年一人暮らし、弁当を自分で作り出勤、生活は年金で賄い、給料は一銭も使わず、年一回息子、娘、孫たちを温泉旅行に招待することを生きがいにしてきたとのこと。このような熟練工が働ける職場は、「製造現場がライン化されていないから可能」と石館氏は説明するが、中小企業だからこそできる高齢

者の人材活用、生きがいの場づくりの典型といえよう。

## ＜資料＞ ㈱開明製作所 中期経営計画（2005.12～2008.11）

### （企業理念）

- ① 社会貢献 「ものづくり」は永遠のテーマです。わたしたちは「ものづくり」を通して社会の発展に貢献します。
- ② 良い会社 社員の生活基盤を安定させ、「豊かさ」を追求できる会社をつくります。
- ③ 豊かな人間 働くことを通じて豊かな人間形成をはかり、客先や地域からあてにされる人間集団になります。
- ④ 地球環境保護 将来にわたって人類社会の存続が可能となるように、地球環境を守ります。

### （中期戦略ビジョン）

#### ① 精密微細加工技術の高次元化

精密微細加工技術の研究・開発を進め、より高次元の加工技術の確立を目指します。

#### ② 生産システムの向上と組織づくり

時代のニーズに対応した生産管理システムを確立し、ひとり一人がその役割を担い、連携して機能させるようにします。

#### ③ ネットワークづくりと提案型企业への脱皮

特化された加工技術を持った、同業種・異業種企業と連携をはかりながら、より高度で競争力のある製品づくりを目指します。取引先に対しては、加工と加工技術に責任をもち、提案力をつけるように努力します。

#### ④ 環境に配慮したものづくり

環境負荷を最小限におさえ、環境理念を全社員が共有し、環境に配慮した「ものづくり」をすすめます。

### （中期経営計画）

- ① 製造部面 新工場移転とともに生産革新をはかる。多能工化の実現。生産効率の向上。
- ② 管理システム 生産管理システムの効率的運用。  
品質保証レベルの向上、ラストゼロワンの達成。
- ③ 事業計画 小径オリフィスメーカーとしての地位確立。  
e ビジネスの推進。新規顧客の開拓。協力会社との連携強化。
- ④ 環境計画 環境指針の具体化。エコ・アクションの導入。ISO14000 の導入準備。

### (3) 事例 2 : 独自の味を創造する調味料・食品製造企業における取り組み

[株式会社 ハーヴィインターナショナル ― 食文化の向上を理念に  
全社一丸経営]

#### 脱サラ、40 歳の創業、工場のないメーカーをめざす

##### <会社概要>

本社・埼玉県所沢市（工場、県内 2 ヲ所、アンテナショップ 1 ヲ所）

創業・1984 年

資本金・1000 万円

年商・11 億円（08 年度 10 月決算）

社員数・54 名（パート 19 名含む）

事業内容・配合香辛調味料・ハーブ・乾燥野菜等製造販売

（株）ハーヴィインターナショナルの切山英彦社長は北海道の農家出身。都内の大学で農芸化学を学び、就職先に選んだのがシカゴに本社を持つ配合香辛調味料製造の外資企業であった。同社は、日本でのスタート時は社員数名であったが、調味料をブレンドする新しい味づくりは人気を呼び急成長を遂げる。切山氏も経営陣に加わっていたが、突然 M&A（企業の合併、買収）の話が持ち上がった。会社に一生を捧げようと企業戦士として頑張ってきた同氏にしてみれば、企業も商品のように「高値の時に売る」発想には我慢できずやむなく 1984 年退職。同じ事業を継続しようとゼロからの再出発を決意したのは、40 歳の時であった。資金も無いため最初は「工場を持たないメーカー＝委託製造」をめざす。事業は順調に展開したものの、客先から「工場を持たずに配合品の企業秘密は守れるのか」「迅速な対応ができないではないか」と指摘される。そこで、1990 年埼玉工場を竣工。氏の仕事ぶりを評価して、地元銀行支店長が担保なしで融資に応じてくれたことが幸いした。

#### 「二一世紀型中小企業づくり」に共鳴

その間、過労が災いし、1989 年心筋梗塞で倒れた。「家族や会社のこと、やり残した仕事  
が脳裏を駆け巡り、絶対死ねない」と思ったとのこと。また「会社とは何か」を熟考する機  
会ともなった。

埼玉同友会への入会は 1992 年、学生時代の友人からの誘いがあった。生真面目な氏は、  
所属する西部地区会の例会には欠かさず出席。同友会を心底見直したのは、1993 年の全国総  
会（北海道）で発表された「二一世紀型中小企業づくり」（注 4）であった。今までも、ハウ  
ツーの勉強会には参加し、「企業は利益追求の場」と固く信じ込んできたのが、「地域社会か  
ら高く評価」され「社員が誇りを持ち労使が高い次元で団結」する企業こそこれからの時代  
に求められる企業であることに深く共鳴したのである。



以来、同友会の活動にはフル参加、地区会長、県理事、代表理事、中同協副会長も歴任することに。全国行事、特に年一回全国各地で開かれる定時総会、全研（中小企業問題全国研究集会）は皆勤。1997年経営指針を成文化し発表、2002年中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画の承認、2004年食添GMP及びISO9001認定登録、2006年埼玉県経営品質協議会推進賞受賞。工場も県内二工場に新增設をはたした。

### **求人と教育で土台づくり、意欲を評価しパートの正社員化**

会社組織を継続的に発展させていくのは人材であることは疑いない。中小企業は「即戦力」を求め、中途採用を重視しがちであるが、新卒採用にも目を向け、経営指針の成文化に着手する頃から、共同求人活動（注5）にも参加し、求人と社員教育を一緒に進め人材育成の土台をしっかりさせることに力点を置いている。1997年から新卒採用を始め、毎年1、2名男女を問わず定期採用を続けてきた。特に新卒入社で結婚、出産後も働いている女性社員が現在2人おり、ワークライフバランスが喧伝される前から、女性の働きやすい職場づくりを実践している。

さて、次に本調査でのヒアリング対象となったBさんについて述べてみたい。Bさんは、同社がアンテナショップとして2007年6月オープンした「ハーヴィーズ」のパート従業員募集に応募、栄養士の資格があり、食に精通していることを買われて採用となった。その後の活躍はめざましく、真剣な働きぶりは上司も高く評価。半年後Bさんは家庭的事情（乳幼児2人抱えての離婚）もあり、正社員としての採用を強く望んだ。切山氏は現場の上司とも相談の上、子供の養育と勤務のハードルは高いが、みんなが協力しあってやれることはやろうと正社員とした。29歳のBさんは、開発と営業の両側面が要求される「ハーヴィーズ」にあって、探究心も旺盛に業務に従事しているという。「ハーヴィーズ」は社員3名（男性1名、女性2名）、パート4名（女性）で運営されているが、同社の新規部門であるだけにAさんにかけてられる期待も大きいといえよう。

### **自立型企业への転換 — アンテナショップ「ハーヴィーズ」をオープン**

日本の調味料市場は約1兆5000億円、その内配合調味料市場は約3300億円。今後、少子・高齢化で食産業が狭くなり、他方でニーズ（味）の多様化、ファッション化、ボーダーレス化は進む。同社の販売先は大手食品メーカーに大半を依存しており、今後独自に提案、市場参入する自立型企业にしていくことを課題としている。

昨年6月所沢市内にオープンした前述のアンテナショップ「ハーヴィーズ」は同社のスパイスを使用した各種スープ類を目玉とするレストラン。ここは開発と営業を兼ね、同社製品のブランド化を目指している。「ハーヴィーズ」では、定期的にシーズニング教室を開き家庭料理法を提案、今では口コミで地域の人たちに伝わり、ファンの要望で同店内でミニコンサートも開かれるようになった。

「現在、台湾への販売展開も予定。埼玉同友会の食品メーカーとも提携し県産大豆等を使用した共同食品開発を進め、ネット直販を研究したい。ねらいは食文化向上に貢献すること」と語る切山氏の夢はさらに大きく広がり、それを支える人材戦略はいつそう重要性を増すものと思われる。

#### **<資料> (株)ハーヴィインターナショナル【経営理念】**

- 1、食べ物の本質を見すえて独自の味を創造し、味を持って健康で豊かな食文化の向上に貢献します。
- 2、正直・素直・公正な経営に徹し、誇りと働き甲斐のある高次元経営をめざします。
- 3、味のトレンドを先取りし、顧客の個別ニーズに応える商品開発に全力を尽くします。
- 4、自発的こだわりの精神で専門分野を深め組織に貢献し、働くことを通して豊かな人間性を開発します。

#### **新中期3カ年経営基本方針（平成19年10月21日～平成22年10月20日）**

##### **～原点・基礎・飛躍～**

#### **基本方針**

- 1、顧客ニーズに応える提案型製品（商品・サービス）の企画開発・提案販売に徹する。
- 2、ISO9001、食添GMPに基づき、安全・安心・信頼の高品質製品づくりに徹する。
- 3、自主・自律・連帯の精神のもと、「日々完結」姿勢で業務を遂行する。
- 4、月次決算、部門別損益を開示し、その他社内情報を共有する。
- 5、目指す会社づくりの人材採用と人材育成のための教育環境を再構築する。
- 6、会社の信頼、安心、安全に繋がる財務体質を強化する。
- 7、アンテナショップ“Harvey’s”及び“Harvey’sブランド商品”を確立する。
- 8、事業継承の新体制を図る。

#### **成果目標**

- 1、販売・利益額 販売額：15億円以上  
経常利益額：1億円以上（販売額対比6.7%以上）
- 2、販売額に占める自社ブランド品（H番）比率：50%以上
- 3、経営品質賞（奨励賞）に挑戦

#### (4) 結びにかえて — 中小企業における「人を生かす経営」の可能性

2008年に中同協主催で開催された「人を生かす経営全国交流会」<sup>1</sup>は中同協内にある3委員会（社員教育委員会、経営労働委員会、共同求人委員会）が共催した合同の交流会であった。それぞれの委員会は、今まで別々に交流会を開いていたが、「経営の中でも人にかかわる分野の共通性を大いに学びあい、論議し、強じんな体質の企業づくり、雇用を守り拡大し地域の繁栄に貢献する企業の輪を広げる」ことを主要課題として、初の合同交流会としたものである。格差拡大社会を象徴するワーキングプアの増大、労働分野における行き過ぎた規制緩和が主として大企業における不安定雇用を増やし、いっそうの社会不安に拍車をかけている現状にあつて、中小企業家の社会的責任として「人を生かす」ことに焦点をあてた交流会開催は、企業経営のあり方、経済のあり方を人間中心に戻す社会的意義のあるものであったと考える。

もともと、社会的責任として「人を生かす」ことには、従来から当会の会員経営者は、積極的に取り組んできていた。そのため、ワークライフバランスが政府機関から提起された時も、提起された内容を経営者の立場で学習をしてみると「わが社は30年前からこの考え方で経営を進めてきた」という声があがり、また、女性経営者からは「家庭を支え、企業経営と両立させながら実践してきた私たちの生き方そのものがワークライフバランスだといえる」の声も聞かれた。

また、今回の調査対象先を探しながら発見したことの一つは、新卒採用で入社した女子社員が結婚・出産後も退職せずキャリアを積んでいる事例が会員企業でかなり多いことである。当人たちが、社内制度をフルに活用することはもちろんだが、周囲が温かく応援する社風の確立こそ肝要である。制度を完備させるだけでは働く女性の結婚・出産・育児をしながらの職場復帰は難しいことは統計的にも明らかで、中小企業の方がはるかに実績を上げていることは中小企業白書にも明示された通りである。もちろん、保育所や学童保育等の社会支援策の整備が急がれていることを第一に指摘しなければならない。

本稿では、事例としては、わずか2例であるが、2社の共通点として次のことが考えられる。第一に、中小企業における人材採用の多様性である。定型的な作業現場ではないため、業務にのぞむ姿勢さえしっかりしていれば、本人の経験を生かす可能性は多様に存在する。

第二に、能力を引き出し、伸ばすことの可能性が十分にあること。任せられる責任の重さにもよるが、本人が自発的に新たな提案を行い実行していくこともその中身が理にかなっていれば保証される職場環境がある。

第三に、経営者の社員に対する見方、人間観が豊かであること。「社員の人生を預かる」気持ちで臨むのか、「儲けの道具」として扱うのか、前者の視点に立てば、正規・非正規を問わず、社員は120%の力を喜々として発揮する。2社は、まさしく前者の立場である。

<sup>1</sup> 2008年11月20日、21日日に、滋賀県大津市で開催された。約400人の会員が参加した。

第四に、科学的な企業ビジョンのもとで革新的経営を進め、常に新しい人材の確保に努めていることであろう。新卒、中途、パート採用と入社形態は違っても、本人の努力が認められる環境にあること。

第五に、男女共に働きやすい制度が完備していることはもちろんだが、子育て等の家庭的条件をお互いに認め合い、支え合う社風が確立していることである。

総じて言えることは、経営者が「人間尊重の精神」で企業経営に臨み、労使の信頼関係構築を基本に一人ひとりの社員の人生に向きあい、人間関係を大切にすれば、中小企業こそ人間が人間らしく息づく場となることができよう。

新自由主義の風潮や利益至上主義経済とは一線を画して、新しい経済社会のあり方が模索されようとしている現在、中小企業こそその壮大な実験に挑戦していくべきであるし、条件と可能性を持っていると考える。

#### (注1) 中小企業家同友会

1957年日本中小企業家同友会(現東京中小企業家同友会)が創立。その後、大坂、愛知、福岡、神奈川の各都府県に同友会が創られた。これを母体として、1969年に中小企業家同友会全国協議会(略称:中同協)が設立。現在は、47都道府県に同友会があり、4万1千名の会員が加盟している。①良い会社、②良い経営者、③良い経営環境の実現をめざす目的を掲げ、会員相互の研鑽に励む自主的な経営者団体。近年は、中小企業を日本経済社会の中軸にすえる中小企業憲章制定を提唱している。

#### (注2) 中小企業における労使関係の見解(略称・労使見解)

1975年に中同協が発表した文書。当時深刻であった労使問題を解決するため、中小企業の実情にそった労使関係のあるべき方向を提示したもの。第一に経営者の経営責任の明確化、第二に経営指針の成文化と実践の重要性、第三に社員を経営のパートナーと位置付けることを説いている。時代を超えての普遍性があるといわれている。

#### (注3) 経営指針セミナー

同友会では、全会員に経営指針の成文化とその実践を呼びかけている。各同友会では、恒常的に経営指針セミナーを開催、経営理念・方針・計画をすでに実践している会員から学び、自社での作成に取り組んでいる。作成後の相互点検、フォローにも力点をおいている。

#### (注4) 「二一世紀型中小企業づくり」

第一に、自社の存在意義を改めて問い直すとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業。

第二に、社員の創意や自発性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、

高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業。

以上を 1993 年 7 月、北海道で開かれた中同協第 25 回定時総会の「総会宣言」に盛り込み採択した。

(注 5) 共同求人活動

同友会では、1970 年代から新卒採用のために共同で求人を行う活動に着手。中小企業の役割と良さを学校、生徒、家庭、地域社会に理解してもらう努力を続けてきた。この活動は、魅力ある企業づくり、優れた人材づくり、若者が根付く豊かな地域づくりという役割を持つ。現在は、ネットによる就職情報サイト J o b W a y を開設している。

## 2. 都市銀行における取り組み事例

(執筆担当 JILPT 奥津真里)

本報告書では、研究のために実施した調査結果に基づき、結婚・妊娠・出産・育児期に一旦退職した女性が再就職する場合は、再就職先が中小企業に多いことを第4章で指摘した。それを受けて、本章の前節では、中小企業における女性活用の取り組みの方針と実際を経営者の立場から紹介したところである。

しかし、女性の再就職をすすめる方策を明らかにするためには、結婚等で退職した者の再就職が中小企業に比較して大企業で少なかったことに視線を置きつつ、大企業における女性労働者の雇用管理の方針と雇用の実態についても触れておく必要があるであろう。

そこで、大企業のなかでも資本力と従業員数において共に規模が大きく、かつ、女性従業員の割合が多いという点で金融業に注目し、そのなかから銀行における女性労働者の雇用管理の方針と現状を把握することとした。については、1 企業の事例情報という形にはなるが、最大手銀行の三菱東京 UFJ 銀行のご協力を得て、女性従業員の雇用と活用に関して情報提供を頂いた。情報提供は同社の女性活躍推進室へのヒアリングと同社が一般に発表・配布している資料<sup>2</sup>によって得た。

### 企業の概要

三菱東京 UFJ 銀行は日本を代表する都市銀行である。同社の名称からも十分に窺えるが、2006年に当時の2つの大手銀行が合併して現在の姿になったものである。同社ホーム・ページに掲載されている会社概要によると、東京に拠点を置き、設立は1919年（大正8年）ということである。しかし、広く知られているように、旧財閥に開業の端を有する企業でもあり、1800年代後半の明治時代にまでその源流を辿ることができる。

同社は三菱 UFJ フィナンシャル・グループに属する。三菱 UFJ フィナンシャル・グループは、2005年に誕生し、商業銀行、信託銀行、証券会社などを擁する世界屈指の金融グループといわれる。同社はその傘下の都市銀行であると同時に、中核企業の位置にある。2008年3月末の従業員数は単体で33,280人とのことである。

#### (1) 本格的取り組みの経緯

現在、同社で、女性の登用と男女合わせた全従業員のワーク・ライフ・バランス施策を推進する役割を担っているのは、女性活躍推進室である。同室は2006年（平成18年）4月に人事部内に発足した。室長以下7人の体制で、本社及び全国の約800店舗を対象に業務を進めている。同室の基本理念は、「一人ひとりが‘かがやき’、男女ともに能力を発揮することで、会社も個人も成長し続ける企業へ」、また、女性についていえば、「如何に辞めずに勤め

<sup>2</sup> 三菱UFJフィナンシャル・グループ（2007）「CSRレポート2007」第2号及びホーム・ページ

てもらるか」(同室長)ということである。したがって、同社の場合、本研究の主テーマである結婚等で一旦退職した後の再就職に関する取り組みについて記述する前に、就業継続支援策について触れておかねばならない。

もともと、女性の能力を十分に生かし、女性の活躍を促進する対策を推進する方針は、2005年に経営側から打ち出された。経営課題の一つとして、「女性の働きやすい職場を作り、女性の潜在力を発揮させ、CS(顧客満足)を向上する」と示したことが発端であったという。現場を代表するワーキンググループのメンバー(女性)も「より女性にとって働きやすい職場」を望んでいたこともあり、時を経ずして女性活躍推進室が新設、女性登用の指標と数値目標が掲げられた。その数値目標は、当初、5年間の計画期間を想定したとのことであるが、経営トップから、極力早期の達成をめざすことが求められたため、現在は、期間を限定していない。女性活用の指標と数値目標は、同行CSRレポート上の資料でみると、図表5-2-(1)-1の通りであるが、今回、女性活躍推進室から得た2008年10月現在の実績数値では、総合職の新規学卒者採用のうちの女性の割合は既に目標を超えている。また、女性の部・店長の数は数値目標が設定された当初の2006年1月の5人から22人と4倍以上、次長・課長等についても41人から79人とほぼ倍増している。また、より若い年齢層が主たる対象となろうが、係長クラスに当たる役付者の女性比率も4.7%から8.1%へと大きく増えている。

図表 5-2-(1)-1 女性活用の数値目標

目標内容	2006年1月初	目標
女性部店長	5人	30人
女性次長・課長等	41人	100人
役付者女性比率	4.7%	10%
総合職新卒女性比率	10% (2006年4月入行)	20% 維持

資料出所：三菱UFJフィナンシャル・グループ(2007)「CSRレポート2007」第2号 p39から引用

こうした明確な方針が打ち出されたことについては、同社の従業員構成とそれまでの女性の人事配置との間に直接の関係がみられる。すなわち、同社で行員と呼ばれる正規従業員は約3万人で、そのうち、約40%が女性である。さらに、行員のほかに約2万人の契約社員や派遣社員が働いている。この契約社員等を合わせると、約5万人が同社で働く従業員である。この5万人を超える従業員全体の性別の構成では、約60%が女性で過半数を大きく超えている。

女性が多く配置されているのは、以前からリテール部門であった。また、銀行業界はバブ

ル経済崩壊後のいわゆる金融再編、金融自由化の波を受けながら、事業収益の源泉をそれまでの法人営業中心だけでなく、リテール営業強化に注力したことも、従業員構成における女性の割合の多さと重なって、女性の能力活用の必要性を経営課題として重視させたようである。

こうした社会的、時代的背景があったと同時に、もともと同社には、「顧客満足は従業員の満足があって達成される」との経営方針があるとのことであり、その方針が人事戦略の上で、全行員がいきいきと働く職場の実現をめざすことと女性の活躍を推進することを合理的に結びつけようとしたとみることができよう。

多数の従業員を抱えて事業を運営し、企業の社会的責任を全うするには、従業員が職場や業務に満足し、納得できる職場で働いていると認識することが重要な経営課題とされているのであろう。実際、同社だけでなく同じ金融グループの他の銀行、証券会社等も従業員を対象とする従業員満足度等の意識調査をしばしば行っている。喫緊の経営戦略の一つとして女性の登用とそれを促進するための関連施策が実施されている背景には、そうした風土があったということになる。

## (2) 採用とコース

男女ともに行員の採用は本部で行う。人事記録は人事評価結果等も含めて本部に統括されている。行員の人事体系は、総合職と勤務地を限定するエリアプロフェッショナル職（以下、「AP 職」という）の2つのコースに分かれている。同社では、コース転換制度が設けられており、年1回公募し、選考する。総合職からAP 職への転換、AP 職から総合職への転換も可能である。

AP 職は、定められた地域内での異動はあるが、本人の同意なく転居を伴う転勤は行われなことが前提になっている。この「本人の同意のない転居を伴う転勤」を前提とするかしないかが、AP 職と総合職の勤務条件の大きな違いであるが、それだけでなく、それぞれのコースに所属する行員に期待される要件が、AP 職は特定分野の能力への期待が主であるのに対し、総合職は多様な職務を基幹要員としてこなす、つまり、経営、管理の能力への期待が大きいという違いがある。とはいえ、AP 職も経営職階まで登用されるコースであり、実際、支店長に就任した例が既にみられる。支店長はいうまでもないが、多様な職務についての理解力と幅広い管理能力を求められる管理職である。

AP 職であって、配偶者の転勤があっても退職せずに、配偶者の転勤先に同行して就業を継続した例もある。これは、全国に約800箇所もの店舗を配置していることによって可能な人事であることはいうまでもない。広域的に多数の就業拠点があることは、従業員にとっては遠距離の転居を伴う転勤を求められる原因にもなるが、同時に、一定の配慮や制度的手段が講じられていれば、自らのライフ・イベントに応じた就業場所の変更の機会を与えられることにもなる。同社では、AP 職の異動・配置については後者の観点からのシステムが用意され



ている（「AP 職隔地異動公募制度」後述）。また、契約社員から正行員に登用した実績もある。

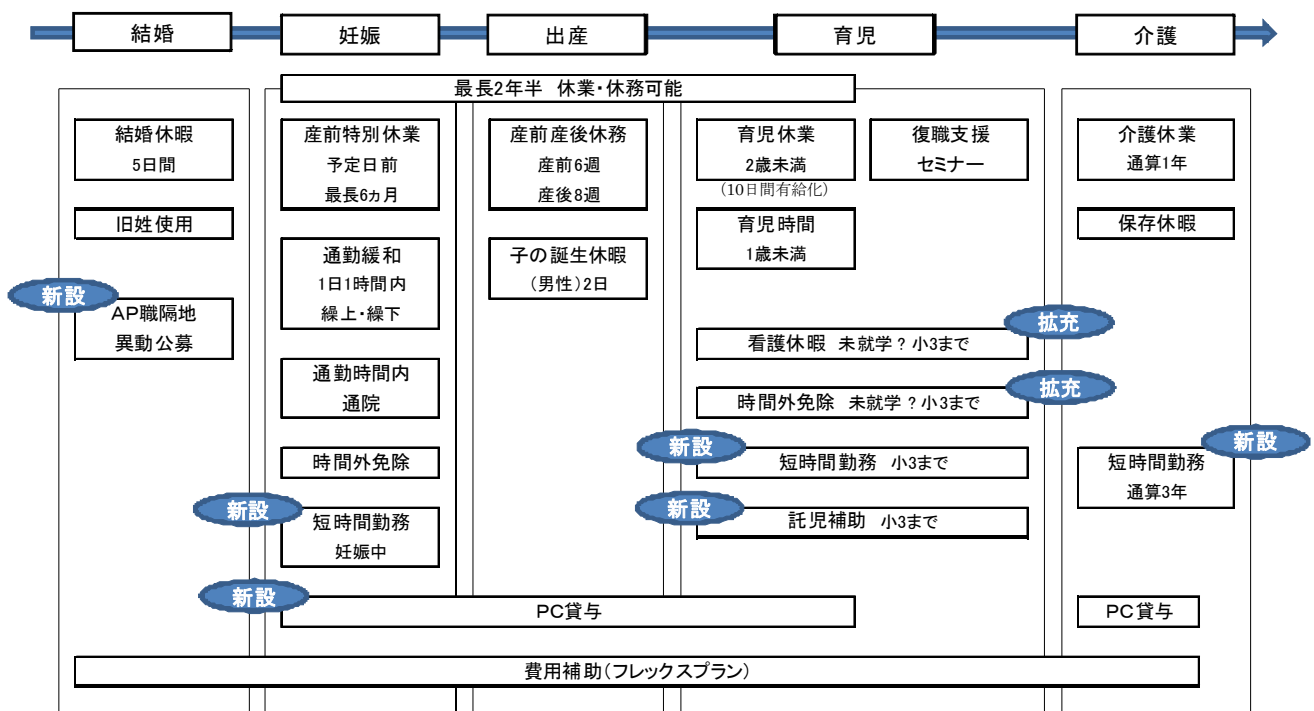
以上のような「(女性に) 如何に辞めずに勤めてもらうか」ということについては、図表 5-2-(2)-1 でみるとおり、女性のライフ・イベントに沿って、各種施策が講じられている。そして、それらの施策は男性にも適用されるものがほとんどである。

なお、それぞれの実際の利用者は年々増加しているとのことである。

経営トップの女性登用の方針を受けた女性活躍推進室は、男女を問わず全従業員に広報誌等を通じて活動内容を紹介し、風土づくりにも注力している。

下の図表のうち「新設」、「拡充」とされているのは、女性活躍推進室が設立されて以降、新設、或いは拡充した制度・施策である。同図表をみると、もともと法定水準を超える福利厚生や母性保護対策があり、それらが就業継続支援に向けて内容を加えたり、拡充されていた様子がある。手厚い福利厚生や母性保護対策は大企業ならではの可能だったということは大いにあるはずである。だが、「AP 職隔地異動公募」が新設されたことは、女性登用の方針に見合った実績をもった人々が既に多く勤務しており、各職場でそれらの人々の就業継続への期待があったということであろう。単に大企業が法律遵守の施策を講じたというよりは、やはり、「如何に辞めずに勤めてもらうか」のための努力がなされていたとみられる。ちなみに、AP 職隔地異動公募制度は、実際の利用者が約2年の間に100人を超えたとのことである。

図表 5-2-(2)-1 大手都市銀行における仕事と家庭の両立支援施策



資料出所：三菱UFJ フィナンシャル・グループ (2007) 「CSR レポート2007」 p39 から引用・作成

同社の取り組みの現状は、当初は経営側から発信された女性活躍方針の実現を図るために、能力開発支援、キャリア形成支援を含めた就業継続支援の総合的な施策を用意して、従業員に提示することによって、全社の各階層の意識を経営方針に見合った水準に引き上げていっているものなのであろう。

### (3) 再就職について

しかし、もちろん、現在でも結婚等で退職する女性は存在する。それぞれに考えや事情があって、毎年、結婚等で退職する者がいる。それらの人々に対する再就職や、他の企業を結婚等で退職した女性、とくに子育て後の女性を採用することについては、どのようになっているのかであるが、次のとおりである。今のところ、就業継続のための施策とは別途の施策として説明されるものであろう。

まず、自行の行員（AP 職）が退職する場合に、退職時には、将来、同社に再採用されたいと考えているかどうか、「再雇用（リエントリー）」の希望があるかどうかを尋ねることになっている。そして、希望があれば、中途採用情報を優先的に入手できるように、インターネット情報をとるためのパスワードを与えている。ただし、再就職後のコース・条件は、再就職時に改めて決定する。採用自体は、基本的には他企業出身の者と同じ基準が適用されるし、条件・手続きは基本的に同じである。

全国のどの地域での再就職であっても、採用管理は本部の対応になるので、労働者の側からは、再就職準備のための情報の入手は1つのルートでまかなえることになる。

次に、他企業の出身者についてであるが、以前は、中途採用の人数もその配属場所も限られていた。しかし、銀行業界全体の傾向と同じことが同社でもみられ、中途採用者の量と幅が広がっている。銀行業務が拡大し、都市銀行がそれまで扱っていなかった金融商品を扱うようになり、それにふさわしいノウハウを外から導入する必要が生まれたこともその大きな要因である。1997年の山一証券の自主廃業は金融再編の象徴的な出来事として今でも国民に記憶されるが、勤務先の倒産等に遭遇した山一証券の社員が、中途採用者として入行し、営業の第一線で働いている事例もある。また、金融自由化を背景とする外資系金融機関の本格参入もあり、結果として、金融業界内の労働市場全体の流動化が進み、山一証券に限らず、他社出身で、銀行に再就職した女性は存在するようである。

なお、中途採用の形態はフルタイム常用もあるがパートタイムもある。同社の出身者はメガバンクに勤務していたという自覚があると思われるが、結婚等で退職した後、再就職を希望しても出身の自行での再雇用を希望しない者もある。その理由の一つは、やはり、女性のライフ・キャリア形成の基底にある家庭観・育児観、職業観から労働条件面での折り合いがつかないということが考えられる。たとえば、店舗数が多いといっても地域的な偏在はあるので、子育て後の女性が通勤時間を抑制したいと思った場合には、再雇用ではなく、他の企業への就職を選択する例も生じる。また、他の適職が自覚されれば、その職業への就職もめ

ざされる。

もともと、個人が働き先を選択する条件には多様な要因があり、その個人が自ら計画するライフ・キャリアの選択と密接に結びついている。結婚等で退職した女性は、それぞれの地域の人々の実際の暮らし方を考慮しつつ、働き方とそれに伴う働き先を見極めていくので、個人の生活の現状と人生観によってさまざまな再就職行動があるのは自然のことといえる。その意味では、同行にはワーク・ライフ・バランスの面で女性活躍推進室が対応部門として設けられているが、従業員のキャリア形成について個別に相談に応じるキャリア相談室も人事部内に設けられているという。いずれも女性のライフ・キャリア形成に係わる雇用管理施策としての機能を持ち、個人の職業生活を職業生涯のさまざまな段階で複数の側面から支えることになる要素があるといえる。

