

トッランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～  
対談『経営会議の半数は女性・若手が参加！ ～老舗企業の組織変革～』

株式会社吉村の取組

<https://youtu.be/neFnWr5BuFo>

---

■トッランナー

橋本 久美子さん

株式会社吉村 取締役社長

■司会・インタビュアー

浜田 敬子さん

ジャーナリスト 前 Business Insider Japan 統括編集長 AERA 元編集長

---

司会 浜田 敬子さん：

本日は、株式会社吉村の橋本社長にお越しいただきました。

橋本さん、本日はよろしくお願ひいたします。

橋本 久美子さん：

よろしくお願ひいたします。

浜田さん：

橋本さんが経営に携わるようになって、女性の働きやすさだけでなく、働きがいも追求されたとのことで、本日はその辺りを詳しく伺いたいと思います。橋本さんは家業を継がれたようですが、株式会社吉村はどのような会社なのでしょうか。

橋本さん：

株式会社吉村は、創業 90 年で、日本茶のパッケージを作ってきた会社です。

スーパーマーケット等に並んでいるお茶の袋も作っています。

浜田さん：

橋本さんはいつ頃から経営に携わっていらっしゃいますか。

橋本さん：

私は学校を出た時に「婿養子をとれ」と言われて吉村に入社し、結婚して苗字が吉村から橋本に変わりました。その当時は“24 歳神話\*”の世界でしたので、子供を産んで一度退職し、

10年間専業主婦をした後、復帰して47歳で社長になりました。

\*24歳神話：結婚適齢期=24歳といわれる風潮があった

**浜田さん：**

経営者として会社に戻られた時にどの様なことに気づかれたのですか。

**橋本さん：**

まず、父が社長の時はトップダウンで、社員は指示待ちの状態、父が言うことは何でも正解という風土がありました。女性に関していえば、結婚退職はしないまでも、みんなに迷惑をかけるからと出産退職をするのが当たり前でした。

**浜田さん：**

せっかく育てた女性たちが辞めていくわけですから、もったいないですよ。

**橋本さん：**

はい、とても「もったいないな」と思いました。しかし私自身も専業主婦を10年経験しましたので、どうすべきかと考えていた時に、ちょうど“ワーク・ライフ・バランス”という言葉が出はじめました。私は「あ、これかもしれない」と思い、その頃一度出産退職して復帰を希望する方に、「まだ制度はないけれど、あなたに合わせて制度を作るよ」と言って、戻ってきてもらったのが最初です。

すると彼女と私をはじめとして「時短勤務は良い」「時短勤務だと働きやすい」という考えが社内に広まりました。

その結果、2005年からは1人も出産退職は出ておらず、みんな働き続けています。一方で時短勤務(小学校3年生末子までとしている)が当たり前になると、至る所で補助作業をする人ばかりになってしまい、社員同士の中でも軋轢が生まれていました。

その様な状態で、(ちょうど小学校5年生になる子供を持つ)ある女性社員が復帰して、「橋本さん、すぐにフルタイムで戻りたい」と相談されました。私としては「時短勤務という良い制度があるのだから使っていいですよ」と伝えたのですが、「橋本さんがスカートの裾を踏んでいる」と。「男の家庭進出と、女の社会進出はセットですよ」と言われてしまいました。

小学校3年生まで、もし私が時短勤務をして(保育園の)送り迎えも、熱を出した時も全部フォローしたら、育児の主役はお母さんで、お助けするのがお父さんとなり、パートナー間で育児と仕事に凸凹ができてしまいます。

「対等でないから、私はそういうことはしたくない」と言われました。

**浜田さん：**

それはすごく示唆的です。日本企業の多くが 2000 年代に入って、女性に働き続けてもらうために子育てと仕事の両立、いわゆる両立支援制度を一生懸命整えてきました。会社は良かれと思って、時短勤務を取り入れました。そして多くの女性たちが時短勤務を取りながら、なんとか仕事を続けてくれるようになりました。

これは良かったのですが、結果的に時短勤務を取っている人の 99%が女性となり、家事育児は女性がするもので、男性は長時間労働のままの状態が生まれてしまいました。

時短勤務をした結果、女性たちは職場の中で戦力とみなされなくなり、昇進や昇給が遅れていく、いわゆる“マミートラック現象\*”が起きてしまったのです。

\*マミートラック現象：仕事と子育てを両立する際、本人の意思に関わらず職務が限定され、昇進や昇格から遠ざかること。

**橋本さん：**

私はその時、彼女に「スカートの裾を踏んでいる」と言われてとてもショックでしたが、「(フルタイムで) 戻って来なよ」と言いました。

彼女はその当時、企画の仕事をしていましたが、「時間の長さ＝貢献だと思われたら太刀打ちができない。私は子供を寝かしつけている時もママ友と喋っている時も、商品開発とかマーケティングのことを考えている。だから、会社にいる時間だけで評価しないでほしい」と言われ、一緒に話し合いながら、「ブランドオーナー制度\*」や色々な制度と一緒に整えていきました。

そうするうちに、時短勤務をしていた 7 割の女性社員が、希望してフルタイムに戻りました。

\*ブランドオーナー制度：労働時間によって役職を制限せず、主体的に働きたい女性も責任者として裁量をもって企画・提案が行える制度。

**浜田さん：**

フルタイムに戻る時にいくつかポイントがあったと思います。例えば皆さん女性が恐れるのはフルタイムに戻った途端に、「じゃあ残業できるよね」となるのが困るから、自衛策として時短勤務を取らざるを得ないとの声もあります。

きちんと定時で帰れるかどうかや、始業時間を早められる、中抜けが OK 等、働く時間を柔軟に運用できれば、トータルの勤務時間はフルタイムになることもありますよね。その様な工夫もあるのでしょうか。

**橋本さん：**

当社には「ノーベル起案制度\*」という、入社したらすぐに起案できる、採用されてもされなくても 500 円もらえる制度があります。そういったことも、会社がこうしますと言うのではなく、社員自ら「現状はこうです/課題はこれです/それに対する自分の考える対策はこれです/この対策がもしうまくいくとこんな成果があります」と、上司を通さずに経営会議に出せるようにしています。

すると、ちょっとモヤモヤしていることを制度にできたり、制度までは変えられなくても、対応の柔軟性が増したりします。私は、その対話が社内で行えるかどうかが重要で、これからの企業の競争力につながるのではないかという思いもあります。

\*ノーベル起案制度：業務における課題について、改善提案を全社員が自由に起案できる制度。業務改善、働き方など様々なアイデアが採用されている。

**浜田さん：**

提案を出す時に大事なこととして、「私が提案しても大丈夫なんだ」といった安心感も必要ですね。

**橋本さん：**

心理的安全性は絶対に大事ですが、それだけだと甘えの組織になります。

「それは何のためにやるの？自分の幸せだけ？会社も win-win じゃないとね」という責任の二軸がきちんと保たれている状態を「相思相愛」と呼んでいるのですが、「相思相愛」であれば、すべてそのまま受け入れられなくても、なんとかこの方が働き続けられるようにできないかと考えていくことができます。

**浜田さん：**

橋本さんが社長になられてすぐに社内に変化が起きたのですか。

どのくらいの時間をかけて、そういった変化を起こして、職場を変えていったのですか。

**橋本さん：**

私自身を変えたというよりは、起案制度がポイントの1つです。

また、会議のやり方を変えて1人が演説しないようにする等、色々なことがあり、社内が変わるまで8年～10年はかかったと思います。

**浜田さん：**

色々な取組をしながら、時間をかけて会社の風土を変えていったということでしょうか。

**橋本さん：**

それをトップダウンで進めようとする、結局社長がやりたいことになってしまいますが、社員の声によってじわじわと変えていくと、あんなに押しても回らなかった車輪が自走して回るようになり、回り始めてからは早かったです。

**浜田さん：**

先程の話に戻りますが、働く女性にとっての働きやすさと働きがいの関係についてお伺いします。橋本さんは「(育児中の女性社員が) 時短勤務でいる時になかなか大事な仕事が任せられず、補助的な仕事が多かった」という女性たちの声を聞き、その後フルタイムの社員が増えたことで、実際の仕事の中身は変わってきましたか。

**橋本さん：**

理念経営をしていますので、社員から「この理念に対して、こういうことができるのでは」という声がたくさん出るようになりました。

今まで商品開発等は、お客様に言われたことをする姿勢でしたが、それだとコスト競争になりやすいです。特にパッケージ屋は、捨てればゴミになりますので「お宅はいくらでできるの？」と言われてがちです。しかし「いや、こういう工夫が必要じゃないですか?」「子育て中の女性の声を聞いていると、これは良くないです」という、提案していく姿勢になりました。「いままで急須を使用する前提で考えていたからダメなのだ」と茶器の開発にも至りました。「自分の働きやすさを担保しつつ、会社の業績や目的等をきちんとつかみ取ることは両立できる」という働き方のモデルが、新しい商品をたくさん生み出すことにつながりました。

**浜田さん：**

先程、「対話」のお話をされていましたが、社員側から見たら自分たちが課題だと思いを提案し、会社は会社のためにもなると判断したら採用してくれる、そのような安心感や会社に対する信頼感が生まれた時に、社員側も「(私たちも)会社に対して何ができるのか」と、自分事として経営的な視座で考えるようになり、良い循環が生まれてきたのではないかと思います。いかがでしょうか。

**橋本さん：**

女性社員が、「会社に何を求めますか?」とインタビューされた際「会社は一緒に変えていくものなので、会社に一方的に何かを求め、してもらうものではありません」と答えていました。

全体的にそのようなマインドになってきたと思います。

**浜田さん：**

吉村の取組事例は、色々な企業で参考にできると思いました。

スピード感は企業規模によって違うと思いますが、多分動画を見ていらっしゃる経営者は、「なかなか会社の風土を変えられない」「なかなか働きやすさの実現ができない」と悩んでいらっしゃる方も多いと思います。

経営者は最初に何から取り組むと良いと思いますか。

**橋本さん：**

第一歩は「自分の価値観を1回外して聞くこと」ですね。

経営をする方は特に、こうすべきだという考えがたくさんくっついてしまっているの、それをいったん脇に置くことではないかと思います。

**浜田さん：**

社員の声を聞くということですね。

橋本さんが対話をされる時に、気をつけていらっしゃることや重要視されていることはありますか？

**橋本さん：**

例えば、女性が働き続けて結果を出すようになって、役職に就きたくないと言われた時に、「あなたのその状況をなんとかしたいです」と提案するとします。

すると、提案に対してすごく抵抗される。

そこで理由をしっかりと聞いた上で「じゃあこれだったらできるか」「試しにここまでやってみて、ダメだったら振り返って考え直そう」といった形で、提案した人にやらされるのではなく、「一緒にまずやってみよう」と思えるまで一緒に考える姿勢を大事にしています。

**浜田さん：**

それもとても参考になると思います。

企業が女性管理職を増やしたいと思っても、女性たちが「管理職になる自信がない」「子育てとの両立に自信がない」と躊躇するので困っている声をよく聞きます。その時にまず、「自信がない」「やりたくない」声も含めて「なぜやりたくないのか？」まで聞くということですね。

**橋本さん：**

女性が(管理職に)なりたくない理由の1つは、縦社会ではなく横と仲良くしたい・突出したくないから、2つ目は経営や目標を持つことが遠い話だと感じるから。この2つがあると、1つ目は組織を変えて女性だけの同じ職種でリーダーを出すということ、2つ目は経営会議の構成を変えることで対応しました。

2つ目の経営会議については、今までは出席が課長以上で男性ばかりだったところを、半数を「21世紀枠\*」として、長く働いていても役職になっていない女性社員と、男性も含めた入社3年目の人が半分出席するよう構成を変えました。

経験の量は社員の成長につながりますので、とにかく少しずつ経験してもらおう。

そこから始めます。

\*21世紀枠：入社3年未満の社員が経営会議に参加する制度。経営を身近に、自分事として考えられるよう、女性や若手社員も積極的に参加。

**浜田さん：**

出席者の半分が「21世紀枠」ならば、参加しやすいですね。

**橋本さん：**

もともと経営会議のメンバーが24人いて、その中で12人が外れてしまうと軋轢が生まれると思い、年4回ある経営会議に「交代で出てください」ということにしました。

そのため、情報が皆で共有されるようになり、会議のはじめには「何のバトンを渡されましたか」と20秒のスピーチをしてからスタートすることになっています。

**浜田さん：**

本当に色々な工夫をされていて興味深いです。

色々な企業の経営者の方が見ていらっしゃると思いますので、最後に橋本さんから皆さんへのメッセージをお願いします。

**橋本さん：**

偉そうなことは言えませんが、ひとつ私が言えるとしたら、自分が正解だと思わないことです。自分が正解だと思つと、自分以上の会社にはならないと思うので、そこが最初の一步かなと思います。

ありがとうございました。