

2012年11月22日

## 大里綜合管理株式会社に関する第三者評価

### 女性のエンパワメントによる地域力アップ！

法政大学国連グローバル・コンパクト研究センター  
担当：江橋 崇

#### 大里綜合管理株式会社 【概要】

設立：1975年7月

本社：千葉県大網白里町

資本金：1000万円

株主：家族（CEO、CEOの母、CEOの兄）

売上高：4億円（2011年）

営業利益：800万円（2011年）

CEO：野老 真理子

従業員：社員30人、研修生3人（2012年10月現在）

事業：不動産の維持管理・売買・賃貸借仲介、木造住宅の設計・施工管理およ

び付帯サービス、雑工事の施工管理、損害保険、ギャラリー・カルチャ

ー、地域環境整備に関するボランティア活動

大里綜合管理株式会社の経営は、社員に対する子育て支援が充実していることですでに知られている。CSRの観点からもっとも特徴的なのは、会社所在地やその周辺などの地域の課題について、30名余の社員と研修生で250種に及ぶ社会貢献活動に取り組んでいることである。そこには地域の女性のエンパワメントの観点からもすばらしいグッド・プラクティスも数多くあり、その社会的な価値や意義は広く共有されることが望ましい。そこで、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

大里綜合管理株式会社は、千葉県大網白里町を中心とした九十九里地域の土地の管理や売買を主な業務とする企業である。これまででも、地域の子育て支援に熱心な企業として、マスコミなどでたびたび紹介され、広く知られている。だが、同社の社会的価値の中心は、30名の社員と若干の研修生が取り組んでいる多彩な社会貢献活動にある。

### 1 地域のステークホルダーと協働した社会貢献活動による企業力と地域力のアップ

#### ○ 地域の課題解決に挑む企業経営の方針

大里綜合管理株式会社の経営方針は、地域への貢献と仕事が一緒にできるようにしたいというものである。地域で「課題と課題を組み合わせると解決する」となることがあり、実践してきた。たとえば、駅前広場が散らかり過ぎているという自治体の課題と、生活困窮者が孤立・困窮していて参加と自立が必要だという課題を大里綜合管理株式会社が組み合わせて、同社の社員が以前からボランタリーに実施している駅のトイレ掃除を「研修」にして、生活困窮者と一緒に行った。その様子は駅の利用者に見られているので生活困窮者もがんばった。生活困窮者には、性別に関係なく、スキルだけではなく仕事に対する心構えが不足している人が多く、就労に結びつかないのだが、駅で人に毎日見られながら働くことで心構えが変わる。このように、自治体と連携して地域づくりを積極的に担うことで、同社の企業価値も上がっている（原則6）。

#### ○ 多彩な社会貢献活動による業績のアップ

大里綜合管理株式会社では、会社の方針として、仕事を「業務6割、地域貢献4割」と配分している。社員30名プラス研修生およびその家族（子どもを含む）で取り組んでいる地域貢献事業には、現在250のプログラムがある。その数と内容は圧倒的で、驚かされる。たとえば、前述の駅のトイレ掃除のほか、駅周辺の草むしりと美化、大網白里駅前での朝の通勤送迎自動車の交通整理、休耕地での農作物栽培、学童登下校時の交通整理、九十九里海岸の清掃などである。これに加えて、会社の建物を活用して実施する活動も盛んである。1階は、ギャラリーでの市民向けの貸出事業、ギャラリーでのレンタルボックスによる手工芸品の直売コーナー設置、接客のスペースで昼休みなどに開くコンサートがある。2階は、シェフが日替わりで自分の得意の定食をランチに出すコミュニケーション・ダイニングの開設、会議室を改装して壁面を総鏡張りにしたことで始まったダンス教室とエアロビクス教室、駐車場で常時開催している近隣の農産物の直売などもある。さらに、まちの魅力と市民の活動を紹介する広報リーフレットの作成、生活保護受給者の自立支援、自然環境の保護とホタルの回復、東日本大震災被災地との交流なども行っている。日替わりシェフ、ギャラリー、レンタルボックスなどは、地域の女性が同社の建物を使って自分で小規模ながらビジネスを展開する機会を提供している。これは、地域の女性のエンパワメントを支援して促進する取り組み（原則6）として評価できる。

このように、大里綜合管理株式会社は地域貢献にたいへん熱心であるが、地域貢献事

業は、地域の市民が主人公で、会社はその手伝いをするというスタンスを常に維持している。市民が自ら地域の問題の解決に立ち向かう時、同社は、ステークホルダーである地域の市民、顧客、それに社員の活動のマッチングを行い、財政面での支援も行い、よりよい地域づくりをめざしている。250種の事業の中で、最初の頃は野老真理子社長がつかんだ課題と市民の取り組みを会社として支援するという例が多かったが、最近は社員が進んで自分たちで地域貢献事業の「芽」を見つけ、自発的に事業として組み立てて取り組んでいる。また、これらの事業では、地域における女性のパワーを掘り起こし、その大きさに気づくことが多く、そのためか、男性よりも女性による取り組みを支援することが多い。すなわち、地域女性のエンパワメントのいっそうの促進につながっている（原則6）。

同社としては、地域貢献事業を行って地域の課題解決をすることで業務に結びつけることをめざしている。こうした活動の広報効果はとても大きく、実際に、地域貢献活動でふれあつた人が新たな顧客を連れてくるようになった（原則5）。また、従業員についても公募するまでもなく希望者が現れて、充足できている。さらに、地域貢献事業で培われた社員の「人に喜んでもらうこと自ら進んで行う」といった心意気や「自ら課題を発見し、それを解決する方策を考えて実行する」等の能力は、同社の主力事業である不動産管理業に十分に発揮されている（原則5）。こうした仕事のやり方で、東日本大震災による打撃も乗り越えて、業績は、前年対比では上がっている。

## 2 トップのリーダーシップによる働きやすい職場づくりとビジネスの発展 原則1

### ○ 子どもが職場にいるのが当たり前な会社づくり

大里綜合管理株式会社の子育て支援事業は、同社の野老社長が、先代から会社経営を引き継いで働き始めた時に自分の子どもを預ける場所がなくて会社に連れてきたことをきっかけに開始された。はじめは、社長の子どもも、社員の子どもも、学校から自宅に帰ったときに「ただいま」という相手がないので、会社の営業電話番号に「ただいま」という電話がかかってきたことである。その後、電話だけではなく、子どもが直接会社に来て遊んで過ごすようになり、同社の社員でない家庭の子どもも連れてくるようになったので、会社が資金を出して、社員と地域の子どもを預かる学童保育をつくり、担当の職員を雇用した。最初は、学童保育の場所は会社とは別のところに用意したが、現在は、社屋の2階が提供されている。子どもは1階のオフィス・スペースにも自由に入りしている。子どもの多くは親の働いているところを見て一緒に過ごすことが大好きなのでとても嬉しそうである。子どもが夏休みの時期は、男性も女性も社員が子どもをおぶって出勤してくるのが普通になった。これは、男女を問わず、地域の人材を雇用して、その社員が仕事と家庭生活を両立できるようトップが支援を提供する取り組み（原則2）として、高く評価できる。

子どもが仕事場にいることは、同社にとってさまざまなメリットを生み出している。たとえば、子どもが寝転んでも衛生面で大丈夫なように、木造2階建ての社屋の床は板張りで毎日掃除が行き届き、社員が毎朝雑巾がけを行い、隅々までピカピカに光っている。その時間帯に子どもがいれば親と一緒に掃除に参加している。これは、同社の顧客

にあっても社員にとっても、清潔で快適な仕事の空間を作り出す起点になっており、社員の健康や安全な環境を提供する職場づくりへの取り組み（原則3）として評価できる。

また、野老社長は、子どもの課題は親の課題でもあると認識している。子どもが会社にいることで、その様子を通して社員の家庭環境を把握することができるようになり、人事や労務管理に役立てている（原則2）。

#### ○ 女性に働き方の裁量権を持たせることによる業務効率化

大里綜合管理株式会社のトップは、女性の社員は仕事と家庭の両立をバランスよく保障すればきっと必ず大活躍すると考えて、配置や給与などでの男女の格差をなくし、働き方に裁量権を持たせている。こうした経営方針の背後には、力を発揮する機会を与えられた女性社員が行ったことは、それがどんな結果をもたらしても会社として引き受けろという決意がある。実際、同社では女性の社員がとても元気良く、アイディアを活かして、営業でも、企画でも、社会貢献でも男性社員と対等に働いているし、同社の提供するサービスが根づいて地域の女性たちも同社の社員とともに積極的に行動している。また同社は障害者の雇用や生活困窮者の働く場づくりにも積極的で、社内はダイバーシティ・マネジメントが活かされて、活気ある明るい雰囲気に満ちている。

また、同社では、乳児のいる女性社員には1時間の特別の休憩時間が与えられて、その行使は本人の裁量に任される。以前には、こうした女性社員は、仕事もやらないといけないが子どもの面倒もみたいため、ぎりぎりまで会社について急いで家に帰るというパターンであった。しかし、野老社長は、そのような勤務の状況は実際には非効率であると認識し、地域密着型の企業であることの強みを生かして、このような社員が外回りの仕事で家の近くに行ったときにはそのまま家に寄って授乳し、育児の仕事をひと段落させてから仕事に戻るというパターンを、社員の判断でとることができるようにした。このような柔軟な働き方を会社全体に定着させることは、ジェンダーに敏感な視点での就労継続支援方策であり（原則2）、評価できる。さらに、女性は一度に複数の作業ができる能力を持った人が多いので、このように仕事と育児のバランスを本人が考えて行うようにすると仕事の段取りを工夫する能力がつき、生産性があがっている。

### 3 中小企業ならではの人材の育成と能力向上

#### ○ 大事な仕事を割り振って始まる女性社員の人材開発

大里綜合管理株式会社のような中小企業は、大企業のような潤沢な研修時間を確保する余裕はない。他方、会社に何かあったときに頼れるのは社員であるため、中小企業だからこそ、社員には役に立ってもらわなければならないというのが現状である。すなわち、職員の人数が少ないので1人1人の総合能力が求められる。

そこで、社員の総合能力をつけるために、いわゆる「研修メニュー」ではない、仕事の実践を通じた人材育成を行っている。野老社長は、女性やハンディを持っている人、社会から外れて居場所がない人は、力を貸せば仕事ができるという強い信念をもって人材を育て、それぞれが持っている可能性を引き出してきた。たとえば女性は、女性であるということで世の中からは割り引かれて見られていて、子どもがいることで二重に割

り引かれてしまう。こうして、二重に割り引かれることに自他ともに慣れている女性でも、この見劣りして見える部分は、工夫すれば克服でき、成長できる。社員に対して「あなたに期待をしている」「頼むね」「やっていいよ」と声をかけ続けて、社員が自分は社長の期待を背負っているという気持ちになるようにする。社長はそうした社員の気持ちが發揮される仕事ぶりであれば、どのような結果になろうとも受け入れると覚悟する。そうすると、「私にはできません」といっていた消極的な社員が、仕事ができるようになり、自信をつけてさらに能力を上げていく。同社は、社員に対する特別の研修メニューはないが、仕事を通じて社長や先輩社員がメンターのようになることで、社員の能力向上に結びついている。すなわち、研修と銘打って実施していないものの、インフォーマルなメンタリングの機会を提供し、実質的・実効的な研修として効果を上げている取り組みとして評価できる（原則4）とともに、平等を推進する企業のトップの方針を、社員を巻き込んで築きあげた実践例としても（原則1）高く評価できる。

#### ○ 男性社員のインクルージョン

こうした働きやすい職場を整えた場合、女性社員の比率が高くなると思われるが、実際は、職員の男女比は、社長就任時よりも、男性比率が高くなっている。野老社長としては、社員は、男女で区分してみるのではなく、あるがままにやればいいと思っている。これは、男性社員のインクルージョンの例としても（原則2）評価できる。

#### ○ 障害者の生き方を支援するインクルージョン型の雇用

大里綜合管理株式会社は、障害者雇用にも取り組んでいる。精神障害や知的障害の人でも、その人のこだわりが仕事の内容にマッチして、健常者よりも有能で、仕事でヒーローになることもあるので、経営面でも利点がある。同社では、まずは研修生として2年間という時間をかけて仕事への適性を見極めることとしていて、すぐに正社員になる人もいれば、2年間研修生のままという人もいる。長期間の引きこもりで、会社に来るようになったが子どもと遊ぶので精一杯という人もいる。障害者が社会的に孤立しないことが大事だと考えて、社員は社員として、研修生は研修生として、どのような障害者も会社を支える一員として位置づけている。会社の戦力となるハンディのある人たちを求めるとともに、むしろその人たちの生き方と生活そのものを支援してインクルージョンを進めるという同社の経営方針からくる取り組みの一つである。

## II まとめ

### 1 「土地の価値を上げる=地域の価値を上げる」ソーシャル・ビジネス

大里綜合管理株式会社は、地域貢献事業に重きを置いているが、本業の不動産ビジネスについても、経営目標を毎年年始に作成して、社員に公表して徹底するとともに、こうした経営方針をISO9000やISO14000といった国際的な公序に沿って管理している。社員もこうした会社の性格をよく理解していて生産性を上げているので、同社のビジネスは順調であり、わずかではあるが毎年黒字経営を続けることができている。

他方で同社の進める地域貢献活動については、地域がよくなればそれでいい、利益は二の次として採算を度外視して展開しているのでは決してない。250種の活動のうちの多くは会社から見ると一方的な持ち出しであるが、可能な限り費用を回収してソーシャル・ビジネスとしての持続可能性を確保しようとしているし、また、地域貢献事業を通じて発見した課題を解決するため、ビジネスとして組み立て直して新たな事業を開発していることもある。さらに、大きく見ると、同社の活発な地域貢献事業を通じて、たとえば清掃事業で地域をきれいにすることは、地域の土地の価値を上げることになり、本業の不動産業にメリットをもたらしている。

## 2 トップが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

野老社長は、親から大里綜合管理株式会社を34歳で引き継いで社長になってから、社員が子育てと両立して働くようなしきみをつくってきた。仕事と子育ての両立は、最初は社長自身の課題としてスタートしたことであり、仕事のやり方の工夫をしながら、時間の工夫した働き方、地域貢献を行うことでビジネスにも結びつけるやり方を自ら社員に示してきたので、男性社員にとっても、女性社員にとっても、社長が働き方のロールモデルになっている。女性社員にとってはとくに価値が大きい。なお、同社での女性のエンパワメントはかなり進んでいて、社員の採用、勤務条件、給与、研修、昇進などでの女性差別はいっさいなく、30人の社員のうち、管理職は男性3人、女性4人である。

## 3 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

大里綜合管理株式会社は、21世紀に入り、マスコミなどで、「子育ての両立できる中小企業の好事例」として数多く取り上げられてきた。この面での同社の魅力はこれまでにも十分に社外に発信されている。

しかし、マスコミなどの報道は内容的にはそのごく一部であり、同社の社会的な価値を十分に明らかにしているとは思われない。とくに、同社では女性のエンパワメントが徹底して行われていてすばらしい成果を上げているのに、それを広く認識することができていないのはもったいない話である。たとえば、同社は「子育てに熱心な企業」という枠にとどまらない。野老社長は、仕事は地域や家庭から広がるもの、との考え方から、ワーク・ライフ・バランスを一般的に言われているような「仕事」と「地域・家庭」を区分けして、それぞれをどう両立させるか、ということではなく、家庭も仕事も、世の中全体もバランスよくやりたい、と考えから、女性も男性も関係なく、誰もが働きやすい会社をつくりようしてきた。それが結果的に、仕事をがんばりたい女性と、子育ても担いたい男性をエンパワメントすることになった。

そこで、今回は企業における女性のエンパワメントの国際的な物差しであるWEPsを基準にして同社の経営を分析することで、その社会的価値を「見える化」することができた。同社では「女性のエンパワメントをめざした企業づくりをする」という観点はこれまでには強く打ち出されていないが、WEPsを当てはめてみると、まさに女性のエンパワメントそのものであることが良くわかるようになる。同社がWEPsの基準、原則をさらに自覚的に経営に生かして、報告書の作成などを通じて成果を「見える化」していくれば、女性のエンパワメントに関するすばらしいグッド・プラクティスとしてさらに成長することが期待できる。