



テーマ

中小企業のための

「女性活躍」戦略

〈札幌のリアルな声から〉

コラム

ジャーナリスト

浜田 敬子 さん

り
ぶ
る

さ
つ
ぽ
ろ

秋

54

2021 Vol.

札幌の中小企業 // 女性活躍 2つの困りごと

01

女性リーダー・管理職登用が進まない



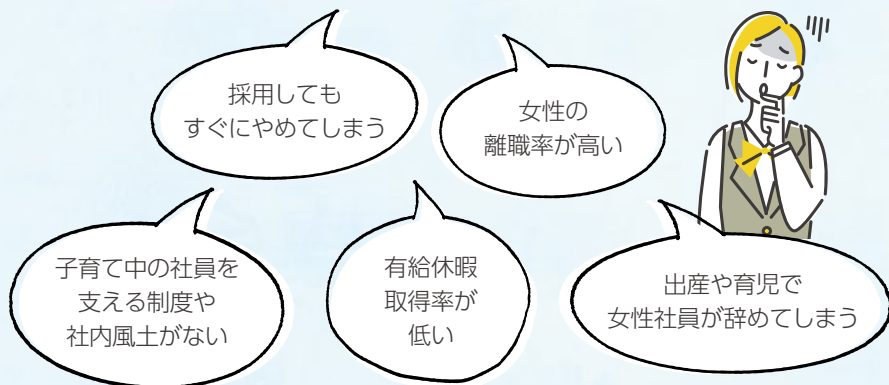
「女性活躍」「女性登用」という言葉を耳にする機会が増えていることと思います。一方で、そうした事例は「東京の大企業」であることが多いのではないのでしょうか？

けれども、人材の確保が難しい地方や中小企業こそ、女性が働きやすい環境をつくることは不可欠です。さらに、2022年からは女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画が101人〜3000人の中小企業にも義務付けられます。今回は、札幌の社員数101人〜3000人の企業の生の声を聞き、困りごとや実際の取り組み、課題解決のヒントを集めてみました。

札幌の中小企業での女性活躍

02

長く働き続ける女性が少ない/いない



女性活躍推進法改正の進捗状況を教えてください

- 女性活躍推進法が改正になることを知らなかった
- 仕事に有利に働くことがあるから取り組みを始めた
- 何から取り組めばいいかわからない
- 一部の項目以外は達成している

改正についての意識・取り組みは各社バラバラ！

札幌の企業の取り組み

2ページでご紹介した企業の困りごとについて実際に札幌の企業でも様々な取り組みがされています。皆さんの会社や組織での女性活躍のヒントになれば嬉しいです。

女性リーダーを増やすための
マネジメント

リーダーを増やすために

女性リーダーを増やすための
制度・仕組み

管理職登用の
打診を断られても、
同じ職場で働いている人や
上司から「あなたならできる」
と伝える。

社長と社員の距離が近く、
積極的に声をかけたり、
評価や社員からの
提言も全て社長が目を通し
実現できるものは
すぐ実現している。

数年後の
自分のキャリアプランを
作成することで
自分の将来に向けた
取り組みができる。

管理職登用を打診する時は
上司が仕事内容、
待遇も含めて
丁寧に説得する。

専門職でキャリアを
磨きたい人など、
その人に合わせた研修を
会社が用意している。

思い切って
女性を登用してみる。

女性管理職を増やすことで、
女性が相談しやすい
環境が整った。

ロールモデルがいることで
管理職へのイメージが
持てるようになった。



制度 / 仕組み

マネジメント / サポート

時には社長自ら不満などを聞き、
横のつながり、協調性を
大切にした雰囲気作りを
心掛けている。

数年前に
産休取得者が
続いたことで、
環境整備や従業員の
理解が一気に進んだ。



他の施設と業務提携を結び、
育児や介護が必要な従業員に
保育所や介護施設を
紹介している。

以前女性社員が
すぐに辞めてしまった反省から、
同じ部署に女性を複数配属して、
孤立することを防ぐように準備をすすめている。

市のLGBTフレンドリー宣言や
ワーク・ライフ・バランスplus企業認証などを活用し、
従業員に対して会社の姿勢を伝えている。



働き続けてもらうための
マネジメント

働き続けてもらうために

働き続けてもらうための
制度・仕組み

働く環境が 女性の意欲や 能力を 引き出す

女性に管理職になるよう打診しても
断られてしまう、管理職や経営に向けた女性が
なかなか育たない。
そう感じることはありませんか。
なぜ女性登用が進まないのか、
その原因は企業や社会の構造にあるかもしれません。
ジャーナリストの浜田さんに解説していただきます。



週刊誌「アエラ」の編集長に就任する前、実は9年間も副編集長を務めた。その間編集長は5人交代したが、私は誰よりも長く編集部にいたので、頼られる存在にもなっていた。当初は「編集長になりたい」とも「なれる」とも思わず、私は「2番手」「右腕」という存在に満足していた。だが、次第に苦しくなっていた。なぜここまで仕事は任されるのに、自分は編集長になれないのだろう、と。一方で、自分には編集長は無理だという思いも強かった。

なぜあの時、無理だと思っていたのか。アエラは創刊以来ずっと男性の編集長で、私は男性のリーダーのやり方しか見ていなかった。「おい、飲みに行くぞ」とか「これやっておいて」という男性編集長たちのグイグイ引張るような強いリーダーシップを見て、自分にはあんなやり方はできないなとどこかで感じていたのだ。

多くの企業の人事や経営層の方と話す時、女性を抜擢・

登用したいと思っても、女性の側が躊躇するという話をよく聞く。その原因について、女性側に「やる気がない」「積極的ではない」と決めつけられることも少なくない。本当にそうだろうかと思うのは、前述の自分自身の体験があるからだ。

女性が管理職を躊躇するのには、いくつかが要因がある。男性のリーダー（もしくは男性に準ずる働き方をする女性）ばかり見てきて、あんな風にはできないと思うケース。子育てや介護との両立で大変な中でこれ以上挑戦はできないと思うケース。特定の仕事、部署しか担当したことがなく、部署全体、会社全体を考えるような仕事に自信が持てないケースもある。これらが複雑に絡み合っただけの「責任だろうか」。

企業は時短勤務や育休の延長など仕事と家庭の両立をしやすくするための制度を整え、確かに出産や子育ての

ために退職を選ばなくても済むようにはなった。だが、これらの制度は女性が利用することが多く、結果的に制度を使う女性ほどキャリアが遅れるという、「ママートラック」状態に陥っている。職場も上司も早く帰る女性たちを「一人前」とは見なさないため、重要な仕事も任せられない。そのため仕事にやりがいも自信も持てず、キャリアの将来像も描けないというモヤモヤを抱えながら働き続けている女性たちをたくさん見てきた。

家庭内の性別役割分担を見直し、男性にも積極的に育児や時短制度を取得してもらうことも大切だろう。その一方で、女性には両立支援だけでなく、均等支援、つまりキャリアの支援が必要だ。どんな仕事をして、どんなキャリアを歩みたいのか。そのために足りないスキルを身につける機会の提供など、女性に一見やさしく見える両立支援制度から一歩踏み込んだキャリア支援が必要な時期にきていると思う。

新型コロナウイルスの感染拡大によって、リモートワークを徹底したいくつかの企業からはこんな事例を聞いた。全社員が在宅勤務に切り替わったことで、それま

で時短勤務を取っていた女性社員がフルタイムに戻したり、管理職に挑戦したいと手を挙げるようになったと。毎年全従業員調査をしているNTTコミュニケーションズでは、初めて女性従業員の職場満足度が男性に並ぶという調査結果が出たという。これは働く時間と場所を柔軟にするだけで、女性たちの意欲や職場へのロイヤリティが引き出されたということだ。ということは、働く環境を主体的に設計できるようなになれば、もっと女性の意欲や能力は引き出されるのではないだろうか。

私自身もこれまで何人もの女性の後輩たちを登用してきた。その時に忘れないようにしている言葉がある。多くの女性を役員や管理職に抜擢してきた元カルビー会長の松本晃さんからのアドバイスだ。「抜擢するからには、ちゃんと本気でフォローすることが大切だよ」。働く環境とキャリアと。適切なフォローがあれば、もっと多くの女性たちがリーダーを目指せるようになるはずだと思っている。



プロフィール

浜田 敬子

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

1989年に朝日新聞社に入社。99年からAERA編集部。副編集長などを経て、2014年からAERA編集長。2017年3月末で朝日新聞社退社し、世界12カ国で開催する経済オンラインメディアBusiness Insiderの日本版を立ち上げる。2020年末に統括編集長を退任し、フリーランスのジャーナリストに。

「羽鳥慎一モーニングショー」「サンデーモーニング」のコメンテーターや、ダイバーシティなどについての講演多数。著書に『働く女子と罪悪感』。

株式会社クリオネ

1996年設立。調剤や一般薬などの販売を行う薬のエキスパートとして、道内で32の調剤薬局を展開する。



HP

調剤事業部兼事業企画部 部長 /
取締役 上席執行役員

管理部 部長

高島 千夏子 さん(写真左)

葛巻 隆子 さん(写真中央)



▲「クリオネ 桜通り薬局」にて撮影 早坂 薬局長(右)

「さっぽろ発ナチュラル系 女性活躍企業」と 出会いました!

調剤薬局は薬剤師さんが薬を調剤する場所です。インタビューでは「自然に女性登用が進んだ」と伺いました。それでも、きっと秘訣はありますよね?女性登用が自然に進んだ秘訣と柔軟な社風が調査されると、女性活躍が進む特効薬が生まれるのかもしれませんが。そんなナチュラル系企業をご紹介します。

社員や管理職の女性割合を教えてください

現在245名の社員のうち男性60名、女性185名で、全体の76%が女性で構成されている職場です。各役職ごとの割合では、係長職相当の女性の割合が68%、課長職相当が47%、部長職相当が30%、役員は兼務も含めて、10%が女性です。

女性活躍推進について進捗状況を教えてください

第5次男女共同参画基本計画における成果目標につきましては、「男性の育児休業取得率」以外の項目は全て達成しています。

女性活躍が進んだきっかけを教えてください

「女性が多い企業だから、当然管理職も女性が多いのだろう」と思われるかもしれませんが、最初からそうだったわけじゃないんです。

私(高島)が入社した時には女性管理職、役員ともに1名のみでした。ある部署のリーダーが男性で上手くいかなかったことがあり、思い切って女性に代えてみたら上手くいきました。これが女性リーダーが増えるきっかけとなり、自然な流れで徐々に増えたように感じます。

現在は事務職の主任にも女性が25名います。会社が率先して女性登用を進めています。あとは女性管理職が増えたことで、女性が相談しやすくなり、増えていったのではないかと思います。

女性社員も自発的に管理職に立候補するんですか?

今までは推薦が多く、立候補はいませんでした。管理職に推薦した女性社員の大半

は「私なんか」と、最初は遠慮します。ですが、説得すると「私もできるかな」と引き受けてくれます。

今年入社した女性のキャリアアプランには、「5年後には管理職になりたい」と書いてありました。初めてのことで嬉しかったです。男性だからやってもらうという時代ではなくなったのかなとも思います。

管理職登用を断られた時の説得方法を教えてください

声かけですね。必ず役職者や本人をよく知っている上司が説得にあたります。説得する者が「サポートをしていくから」「ひとりにしないよ」「失敗してもいい、次のチャンスがある」「まずはやってみよう!」と伝えています。

女性登用について男性からの反発はありましたか?

なかったです。あったのかな?感じたことはなかったです(笑)。

今後の課題を教えてください

序盤に触れた男性の育児取得をどう進めていくかが課題だと考えています。まだ男性の育児取得者がいないので、取得する気持ちになれないのかもしれないですね。

反面、女性の育児取得率は2020年度では100%で、仕事にも復帰しています。女性も育児取得後にどういう立場で戻ってもらうのかも検討が必要だと思っています。会社としては、女性が育休から復帰した後もバリバリ働いてほしいと考えています。

Movie



ドリーム

セオドア・メルフィ 監督

ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社

1961年、有人飛行可能な宇宙船の開発に必死になるNASAで勤務する黒人女性の物語です。彼女たちは「女性」「黒人」という2重の差別を受けながらも、声をあげ、働くことで実力を認めさせていきます。現代でも理不尽な状況にいる人を勇気づけてくれる実話に基づいた物語です。

Essay



働く女子と罪悪感

「こうあるべき」から離れたら、もっと仕事は楽しくなる

浜田敬子 著

集英社

新人記者時代からAERAの編集長時代まで。これは予め描かれたキャリアアプランではなく仕事を楽しんでいる一心で、筆者が最前線で奮闘してきた軌跡なのです。誰もが「働くって楽しい!」と堂々と健全な野心を持って働ける時代へ、子育てと仕事の怒涛の体験と共に、筆者からのエールが詰まった一冊です。

Business



女性部下マネジメントの教科書

富山佳代 著

同文舘出版

女性活躍を進めるには様々な壁があります。そんな困りごとを8つの章に分け、Q&A形式で紹介しています。「女性活躍とは何?」といった基本的な疑問から「妊娠報告を受けたら?」など具体的な事柄まで様々な場面で活用できる一冊です。

Business



女性管理職1年目の教科書

野見山玲子、斉藤麻子 著

日本経済新聞出版社

あなたは管理職になりたいと思ったことはありますか?管理職になる自信がないという女性も多いかもしれません。せっかく推薦したのに「断られて困った」という男性上司もいるかもしれません。女性にはキャリアを積み自己肯定できるポイントを、男性上司には説得するコツを提案してくれる書籍です。


りふるのススメ

このページではセンター職員がおススメする本をご紹介します。

あなたのお気に入りになれたら嬉しいです。

札幌エルプラザ情報センターを知っていますか?

札幌エルプラザ内にある「情報センター」では男女共同参画を含めた4分野の資料を閲覧したり借りたりすることができます(ご利用は無料です)。

 マークが付いているものは情報センターで借りることができますので、ぜひ遊びに来てくださいね。

情報センターへのお問い合わせは

011-728-1223

(開館時間 9:00~20:00)
(貸出時間 9:00~19:45)

札幌市男女共同参画センター相談窓口のご案内

札幌市男女共同参画センターでは相談窓口を開設しています。相談料は無料です。各相談では専門の相談員がお話を伺いし、秘密は固く守ります。相談内容から浮かび上がった問題は、ジェンダーに関わる課題として市民や行政に投げかけ、男女共同参画社会の実現に生かします。

	日時	相談員	相談方法	相談内容
女性のための 総合相談	第1・3水 10:00～12:00 第2・4水 18:00～20:00	カウンセラーなど (女性)	面談／電話 (011-728-1225)	・パートナーとの関係や、家庭における性別役割に関わること ・セクシュアリティや恋愛、対人関係に関わること ・職場や地域における性別役割に関わること
女性のための 法律相談	第1・3金 18:00～20:00	弁護士 (女性)	面談	・DVや離婚、別居に関わること ・職場や地域等でのセクシュアル・ハラスメントなど ・性別を理由とした不当な扱い、嫌がらせなど

予約受付電話：011-728-1255
※完全予約制なので事前にお電話でご予約ください。

編集後記

57年ぶりに日本にやってきた東京2020オリンピックパラリンピック。開催の可否そのものや人事の交代の議論と共に、幾度となくジェンダーやLGBTの話題も取り上げられました。大会の一部が行われた札幌でも女性を登用し、またLGBTフレンドリーの姿勢を積極的に示している企業がたくさんあります。コロナ禍で従来の働き方や価値観が揺らぐ中、いまだ苦境に立たされている会社も多いですが、働き方改革、そして女性活躍に関して言えば、今までになく機運が高まっているのを感じます。今回取材させていただいた地元企業のさんは、いともまず従業員一人ひとりの事を第一に考え、そして経営陣それぞれの熱い想いにあふれていました。札幌には地域に根差した、職員同士のコミュニケーションがよい会社が多いように思います。近い将来、女性管理職も当たり前となり、彼女たちが生き生きと札幌の街中を闊歩している姿を見ることができるようではないでしょうか。

「女性リーダー養成研修」を 実施しています。



札幌市男女共同参画センターでは企業で管理職を目指す女性のための「女性リーダー養成研修」を毎年実施しています。2021年度は9月末から全5回の連続講座での開催を予定しています。参加者同士でグループをつくり、キャリアについてじっくり考えます。自分の強みや将来の姿を考え、他の企業で働く方たちとの交流を持つ機会として毎年ご好評をいただいています。過去の報告書をセンターのホームページに掲載しております。ぜひご覧ください。

発行月：令和3年9月

発行：札幌市男女共同参画センター

【指定管理者：公益財団法人さっぽろ青少年女性活動協会】

facebook：<https://www.facebook.com/pages/札幌市男女共同参画センター/377759212234904>

所在地：〒060-0808

札幌市北区北8条西3丁目札幌エルプラザ内

電話：(011)728-1255 FAX：(011)728-1229

ホームページ：<http://www.danjyo.sl-plaza.jp>



本誌のタイトル「りぶる」は、英語(ripple)で「さざ波」という意味です。男女共同参画の意識がさざ波のように、少しずつ広がって欲しいという想いを込めました。