

特集：中小企業関連政策で振り返る2015年

第4章 【座談会】 女性活躍推進法制定・小規模企業白書発刊 診断士に求められる支援のあり方

尾崎 多佳代×姫野 智子×横山 加代子×中郡 久雄（発言順）

（司会・文）大橋 智子／丸山 英人
東京都中小企業診断士協会 中央支部／城北支部



低迷する日本経済にとって、再起のカギとも言われる「女性」と「小規模企業」。女性の経済社会における活躍と小規模企業の成長が期待されている。

今回の特集「中小企業関連施策で振り返る2015年」では、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、女性活躍推進法）」の制定および初の「小規模企業白書」発刊をテーマに、4名の診断士による座談会を行い、診断士がこのテーマに対してどのように支援をしていけるのか、その可能性について考えることとした。

1. 「女性活躍推進法」の概要

2015年8月28日、「女性活躍推進法」法案が参議院で可決され、同法が成立した。この法律は、常時雇用する労働者が301人以上の企業および国・地方公共団体に対し、女性の活躍推進に関する「事業主行動計画」の策定・公表を義務づけるものである（常時雇用する労働者が300人以下の企業では努力義務）。

企業が女性の管理職・役員登用を積極的かつ計画的に進めることができるよう、いつまでに何を行うのか、という具体的な計画の作成を促すのが狙いである。

行動計画の策定に際しては、女性の採用比率や管理職比率、労働時間の状況、継続勤務年数の男女差などについて把握・分析を行い、その結果を勘案して、数値目標や取組みを行

動計画に盛り込むことが必要とされている。

2. 初の小規模企業白書の発刊

小規模基本法では、人口減少やグローバル化がもたらした価格競争など小規模事業者をめぐる事業環境が厳しさを増す中、小規模事業者の持続的発展を支援していくことを明確に打ち出している。小規模企業白書は小規模基本法に基づき、この持続的発展という視点を軸として作成された。

小規模企業白書は2部構成となっており、第1部で小規模事業者の実態、これまでの動向、未来へ向けた取組み、地域での活動状況などを取り上げている。また第2部では、第1部の分析を受けて、小規模事業者の経営への取組み事例を4つの枠組みで紹介している。

3. 女性活躍推進法案の可決

大橋：本日はお集まりいただき、ありがとうございます。今回は女性活躍推進法と小規模企業白書の発刊をテーマに座談会を開催いたします。育児中の女性診断士として、姫野さんと横山さん、また管理職として部下の育成にあたっておられる、尾崎さんと中郡さんにお越しいただきました。横山さんは自営業のご実家へ経営支援を行っておられますので、本日はそのあたりのお話も伺いたく思います。

尾崎 多佳代

(おざき たかよ)

2003年中小企業診断士登録。東京協会中央支部所属。大手IT企業のマーケティング部門でマーケット・インテリジェンスを担当。管理職であると同時に自身もワーキングマザー。



尾崎：尾崎と申します。東京協会中央支部所属です。大手IT企業のマーケティング部門で管理職をしています。現在の部下5人は全員男性です。

姫野：東京協会中央支部の姫野と申します。情報サービス業に勤めております。第一子を1月に出産し、現在は育児休業中です。産前は経営企画室にいました。

横山：東京協会城南支部の横山です。勤務先は中堅のIT企業で、現在育児休業中です。私の実家はパート従業員10名ほどの自営業で、小規模企業ならではのさまざまな悩みを耳にしています。

中郡：東京協会城北支部の中郡です。印刷会社に勤務しています。取引先は小規模企業が非常に多いです。

大橋：では、さっそく女性活躍推進について伺いますが、法案の可決をどう捉えていますか。企業における女性の活躍推進に一定の効果があるのでしょうか。

尾崎：効果はあると思います。法案の可決を機に、多くの経営者に「何かやらなくては」という気づきを与えたことは大きな進歩ですね。

大橋：姫野さんの会社は、経営職にはほとんど女性がおられないとのことですが、何か原因があるのでしょうか。

姫野：当社は制度面も含め男女平等の会社ですが、ゼネラリストとして上を目指したいという女性は多くはありません。立場が経営者に近づくほど、プライベートと仕事为重なってしまいますので、一部の女性は「そこまで目指したくない」と思うのかもしれないですね。

横山：私の会社は、かつては「月200時間残業した」ことが武勇伝として語られるようなところがあり、そういう働き方ができないと重要ポジションには就けないという雰囲気がありました。働く時間に制約がある人はリーダー職や管理職に選ばれず、自然とふるい落とされたのだと思います。

中郡：男女雇用機会均等法（以下、均等法）が制定されたのは1985年ですが、いま、各界で活躍されている女性リーダーの多くが、その時期に社会に出られた方です。そうした方の言動を見聞きすると、内面が男性的な傾向があるように感じます。男性社会の中で新たな道を切り拓いていく中で、否応なく男性的な考え方、働き方をせざるを得なかったのだと思います。

横山：たしかに、私の身近で一定の役職以上に就いている女性社員は、独身やまだお子さんがいないなど、時間を使いやすい方が多いように思います。

姫野：これからの時代は、企業の中で女性的な価値観や働き方のスタイルが認められながらも、自然と女性管理職が増えていく風土が理想かなと思います。だから、女性も今回の法制化を機に一步踏み出す勇気を持つべきだと思います。

横山：仕事とプライベートが重なり合う働き方から、両者の時間が切り離された働き方へと変化していくべきでしょう。男女とも同じような働き方にレベルが合ってくれば、男女間での管理職割合の差は自然に埋まってくると思いますね。

中郡：私の会社でも、経験を積み、実力も十分にある女性に昇進を打診したら断られた



姫野 智子

(ひめの ともこ)

2011年中小企業診断士登録。東京協会中央支部所属。情報サービス業の経営企画室で財務計画・IRを担当。数多くの取材経験に裏づけされたインタビュー技術に定評がある。「取材の学校」をはじめ、講師経験多数。

中郡 久雄

(ちゅうぐん ひさお)

2013年中小企業診断士登録。東京協会城北支部所属。印刷会社勤務。経理担当として、経営戦略プロジェクトなどに携わる。月刊『企業診断』をはじめ、執筆実績も多数。



ことがありました。「責任をまっとうする自信がない」のが理由だそうです。責任を果たす実力がああると思うから昇進してもらおうと考えるのですが、本人はそう受け取らない。彼女に限らず、そうした女性は多いですね。

尾崎：女性が管理職になりたがらないように見えるのは、男性と女性で自己アピールの仕方が異なるのが原因ではないでしょうか。男性は自分の能力より少し背伸びして「できます！」と意思表示をしますが、女性は自分の能力を過小評価する傾向があります。さらに「完璧にできる自信がないと引き受けられない」と考える傾向が強い。だから、女性は「私には無理です」と言ってしまうのだと思います。

姫野：女性の場合、あまり期待されていないボールを受け取り、期待値より少し高いアウトプットを乗せて依頼者へ返し、ほめられることを喜ぶ傾向がありますよね。

大橋：男女の感覚は随分と違うものですね。

横山：私は出産前、「キャリアをある程度積んでから産休に入らないと、会社に戻る場所がなくなる」という強い恐怖感がありました。ロールモデルがいなかったこともあり、20代で出産した後でも着実にキャリアを積むことができる、という雰囲気が社内には感じられなかったのです。

尾崎：最近、私が女性社員からよく受ける相談の中に「管理職になるためには、子どもはいつ産むのがよいですか？」という質問があります。時代も変わったな、と思いますね。仕事と子どもを天秤にかけないでもらいたいと思いますので、「授かったときに産むのが一番じゃない？」と答えていま

す。

大橋：現在は、残念なことに女性が出産とキャリア形成のはざままで悩み、どちらかを捨てる選択を迫られるような局面が往々にしてあるということですね。

中郡：男性管理職が育児中の女性社員に対して「時短で働くななんて」などと不満を漏らすことがあります。私はそういう方にはこう言いたいです。「将来、あなたが介護をすることになり、時短勤務をせざるを得なくなったときにはどうするのですか？」と。いま、育児中の方々の働き方を認められなければ、将来、自分で自分を追い込むことになりかねません。

姫野：育児と介護問題は、セットで解決していかないと女性活躍推進はうまくいかないと思います。育児と同様に、介護も支援体制が必要です。現在仕事で活躍している女性を見ても、夫や祖父母などが育児を支援してくれていることが多いと感じます。

横山：そう考えると、わが家もいまは私の母が育児を手伝ってくれています。もし出産が数年遅れていれば、私が育児と母の介護の両方をしなければならなかったかもしれません。そうなれば、仕事へも当然影響が出ます。

大橋：これからは、育児と介護の両方をしながらでも働ける環境を整備していく必要があります。診断士がこれから企業における女性活躍推進を側面から支援していくために、まず何から始めたらよいでしょうか。

姫野：たとえば、保育園の様子を一日見学してみるような育児の疑似体験などはいかが

横山 加代子

(よこやま かよこ)

2013年中小企業診断士登録。東京協会城南支部所属。情報通信企業に勤務し、出産前は中小企業向けシステム導入を担当。現在育児休業中。実家はケーキ製造卸売業を営む。



大橋 智子

(おおはし ともこ)

社会保険労務士試験合格。医療機関勤務を経て、保険会社の経営企画職に従事。女性活躍推進支援を中心に活動。2015年中小企業診断士登録。



でしょうか。この課題を知識として知ると体験的に知るとでは異なると思います。「子ども」の世話を体験することで、「こんなに大変なんだ」と身をもって知っただけならな、と。診断士が企業のコンサルティングや支援を行う際、知らないことは理論や知識で埋めようとすると思いますが、「体験で埋める」ことも重要ですね。それが女性活躍推進を支援するための第一歩になると思います。

尾崎：女性活躍推進としては、第一ステージである育児休業制度など制度面の整備はおおむね終わり、現在は第二ステージにきています。特に中小企業では、女性が活躍する前提としての「育児や介護に関わる制度」は整っているのに、業務内容や周囲の無理解、あるいはキャリア中断への不安などのために、その制度を使えない女性がまだたくさんいるようです。そのような企業文化を変革し、制度を本当に利用可能なものとするよう環境整備を進めることが社長の役割である、と診断士は経営者に伝えていく必要がありますね。

大橋：言葉にすると強くなってしまいますが、経営者や上司は、育児や介護関連の制度を利用する女性を「戦力外の人材」と考えてしまいがちですから、制度整備だけでなく意識転換が求められますね。

中郡：私が問題だと考えているのは、女性活躍推進や少子化対策などの各制度は優れているにもかかわらず、全体で見たときに制度間の整合性がとれていないことです。たとえば、「女性活躍の制度を作りなさい」、「子どもが産まれたら仕事を休める制度を作りなさい」というわけですが、双方には

どうしても矛盾が生じます。矛盾する2つの制度をただ整備しただけではうまく機能しないのではないのでしょうか。だからこそ、制度間の矛盾を埋めるための調整など、何らかの支援を診断士がしていけたらよいと思います。

大橋：各制度の横の関連性を説明する役割を診断士が担っていくことは、今後ますます重要になりますね。

4. 小規模事業者の販路開拓・売上増加のために

丸山：それでは、後半の「小規模企業白書」（以降、白書）の討議に入ります。小規模事業者は、わが国中小企業のうち9割を占め、地域経済や雇用を担ううえでも重要な存在です。しかし、厳しい経営環境の中、その事業者数は1986年以降、右肩下がりで減少しています。今後、小規模事業者が効果的に販路を開拓し、営業活動を売上に結びつけるために、どのような取組みが必要でしょうか。

横山：私の実家はケーキの製造卸売業ですが、昨年に比べて売上が倍になりました。具体的な取組みとしては、ホームページを作成して「ケーキ卸売」という自社の特徴をアピールし、引き合いには営業に長けた父が対応するようにしました。結果、良質なお客様との取引が増えたのです。ホームページによる強みの発信と、引き合いに対する営業活動をセットにして整えたことが良かったのだと思います。

丸山：「ケーキ卸売」という1つ尖った特徴がお客様に刺さったのですね。

横山：はい。白書では対面営業が売上に結びつかないことが課題として挙がっていますが、自社の強みを正しく理解して伝えることができないと、対面営業をしても相手に響かないのだらうと思います。

中郡：当社の協力会社は小規模事業者が多いのですが、営業専任者を置けているところ

丸山 英人

(まるやま ひでと)

大手OA機器販売会社にて法人営業に従事。その後、IT企業を経て2015年4月に独立。営業プロセス改善や営業戦略立案に強みを持つ。中小企業診断士。



はほぼありませんね。白書でも「営業能力の高い人材の新規採用」が売上増加につながる事が読み取れますが、小規模事業者の場合、現実的に営業専任者を雇用するのは難しいと思います。その分、社長が営業に回ったり、販促に取り組んだりしています。私も相談を受けることがあります。彼らは自社の取扱製品に自信を持っています。実際、品質が良いものが多いのですが、それをうまく伝えていく努力はあまりされていない。良いものを作ったり扱ったりすれば、自然と売れると思っている節がありますが、それでは売れません。だから、販促ツールや営業トークの整備など、相手先にきっちり伝えられる状態を作ることが大事だと思います。

姫野：営業活動における打ち手って、1個の点ではなくて、ストーリーで考えるものですよ。どのように自社を知ってもらい、興味を持ってもらい、買ってもらうかまでつながっています。そのうえで、Webはストーリーのどの部分を担うのか、対面営業はどの部分を担うのかを検討して、最終的に自社の強みを活かせるストーリーに組み上げる。そこまでセットにして初めて、1つひとつの打ち手が生きてきます。ですから、診断士として事業者を支援する際にも、打ち手を点で捉えないように留意しなければならぬと思います。

丸山：たしかに、打ち手がぶつ切りになっていて、全体としてつながっていないことはよくありますね。

横山：お客様に寄り添う姿勢も大事です。たとえば、急な発注に対応していくことも、ときには必要だと思います。効率上はお断

りするのが正解かもしれませんが、柔軟に対応して泥臭いこともやることで信頼が深くなり、お客様との強固な関係を築くことにもなると思います。

姫野：小規模だからこそ、営業という職種にこだわらず、会社として顧客に寄り添う付き合い方をすべきではないかな、と。いま、取引のあるお客様で良好な関係を作れないと、今後、新規開拓を広げても自滅してしまう可能性が高いですよ。やはり、リレーションをどれだけ深く築けるかが大事だと思います。

丸山：小規模事業者は、いまいる人材と資源を活用し、自社の強みを正しくお客様に伝えていくことが重要だと見えてきました。併せて、お客様に寄り添い、深いリレーションを築けるかが問われます。我々診断士としては、小規模事業者の打ち手や伝え方の精度を高める支援をしていく必要がありますね。

5. 小規模事業者が持続的発展を遂げていくために

丸山：続きまして、小規模事業者が厳しい経営環境の中、持続的発展を遂げていくためのポイントをお聞かせください。

中郡：サービス業であれば、自分たちが扱っている商品に対するストーリーを作れるかどうか大きいと思います。なぜ、自分たちがその商品を扱い、その事業をやっているのかが伝わらないと、価格競争になるだけです。一方、製造業の場合は、対応力だと思います。お客様の無理を聞くこともそうですし、こちらから提案をすることもそうです。単純な下請けは、サービス業同様に価格競争になりますが、「こんな製品を作りませんか」と提案できれば強みになります。それが持続的発展を遂げていくポイントではないでしょうか。

尾崎：白書で小規模事業者のさまざまな取組みを紹介していますが、白書の文章の裏に

ある事業者の思いを見つめる必要があると思います。事例に挙がるまで成熟するには、そこに至る苦労や思いがあるはずで、それが相手に伝わったときに初めて、売上という形になるのだと思います。このことは、小規模事業者が今後、持続的発展を遂げていくためにも重要だと思います。前段の話と重なりますが、やはりお客様とのリレーションが大切で、しっかり思いを伝え、そこから口コミで広げてもらうことが目指すべき道ではないかと思っています。

横山：白書では、ドラマティカルな事例が選ばれている感もありますね。

尾崎：きれいな部分だけにフォーカスしてしまうと、一発屋のようになってしまい、成功しても次に続かなかったり、一回失敗してしまうと、すぐにあきらめてしまったりすることにもなりかねません。そうではなく、経営は長い目で見る、利益や売上が上がるまでには時間がかかる、地道な努力が大切である、といったカッコいい要素以外の基本的な部分を、診断士は伝えていかなければならないと思います。

姫野：小規模事業者は、形は商品であったり、サービスであったりしますが、結局自分と信頼を売っているのだと思います。お客様からすると、「あなたの会社のものだから買う」ということですね。大企業と違い、小規模事業者の場合は「社長はこの人」と見えるため、自分と信頼を買ってもらうという要素が強いですよね。信頼を得るためには、当たり前のことを馬鹿にせず、ちゃんと実践するというABCの法則（A：あたりまえのことを、B：ばかにしないで、C：ちゃんとやる）の行動に尽きます。事業を持続的に発展させ、生き残っていくポイントという意味では、そこ（信頼とそのためのABC）が重要だと思います。

丸山：奇をてらわず、基本的なことをしっかりやるということですね。

横山：商品なりサービスなりを提供しようとするときに、戦う相手を間違えないことだ

と思います。小規模事業者ですと、決してシェアを取ることが目的ではない。たとえば、実家のケーキ製造卸売業だと価格勝負では勝てませんので、大手ブランドとは戦わない。たまになら少し高くても、本当にシンプルで、おいしいケーキを食べたいというお客様の層、つまりちょっとニッチなところを狙っていく商売をしていくべきなのだと思います。

丸山：私も白書の文字だけを追っていましたが、その奥で言わんとすることの洞察が大事だと気づかされました。小規模事業者の持続的な発展のためには、強みはもちろん、自社商品やサービスへの思いも伝えることが大切です。また、当たり前のことをしっかり実践して、信頼を築いていくことの重要さを、改めて認識することができました。本日は、ありがとうございました。

〈参考文献等〉

1. 内閣府男女共同参画局ホームページ
http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2015/201509/201509_02.html
2. 中小企業庁ホームページ『小規模企業白書（2015年版）』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27_pdf_mokujisyoushou.html