

札幌三越86年の

歴史で

初の女性役員は

こうして生まれた！

成果を上げ続ける女性幹部は
どのような社風・仕組みで生まれるのか!?
女性事務職でも利益に直結する
仕事の任せ方とは!?

圧倒的な人手不足の中、
そのカギを握るのは
女性の活用です！



羽山ひの木氏に学ぶ
女性が働きやすい職場づくり 2つの鍵

女性が働きやすい会社ランキング2年連続1位

札幌三越の女性マネージャーが凄い！

羽山ひの木さんをはじめ、札幌三越

では、女性社員が半数近く働いていま

す。現在マネージャー職（課長職）は、

16名。そのうち12名は女性です。し

かも、そのうち2名は、時短勤務してい

る育児勤務者です。

今でこそ、「女性が働きやすい会

社」としてその名を知られていますが、

羽山さんが入社された当時は、女性が

寿退社で会社を辞めるのは当たり前で

した。しかし今や、女性は企業にとっ

て重要な戦力です。

この冊子では、ご自身がロールモデ

ルとなって常に「女性初」という肩書

を切り拓いてきた羽山さんの歩みを紐

解き、女性が活躍しやすい会社の仕組

みを紹介します。女性事務職として働

いていた羽山さんが、今や稼ぎ続ける

女性幹部に。その仕組みとは何か！？

育児時短勤務者が

マネージャーとして活躍！

育児勤務者の働き方を研究。全社員のタイムマネジメントのモデルにする！

①時短勤務者でもマネジメント次第で、結果が出る目標設定にする。

②労働時間の量で、マネージャーを評価しない！

明確な目標設定で、会社として評価の質がアップ。

育児勤務者が限られた時間の中で、効率よく、生産性

高く仕事ができているかを自然と考えるようになる働き方は全社のモデルとして

研究されています。

傾聴力で部下の辞めたい気持ちにブレイキ！

女性がマネジメントの

馬力を発揮するのは、

「人の為に頑張る瞬間」

部下からの「辞めたい」と

いう相談に対して、女性マ

ネージャーの傾聴力は高い！

女性の特徴の一つとして、話

を最後まで丁寧に分けるとい

うことがあります。共感性の

強い女性上司は、部下の悩み

にじっくり向き合います。辞

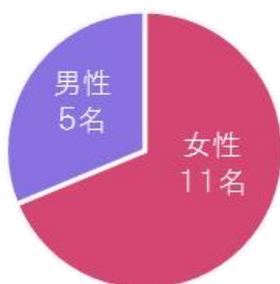
めたいと思った部下へも、退

職しない新しい働き方を共に

模索できます。女性上司は、

役割を発揮すると、タフなネ

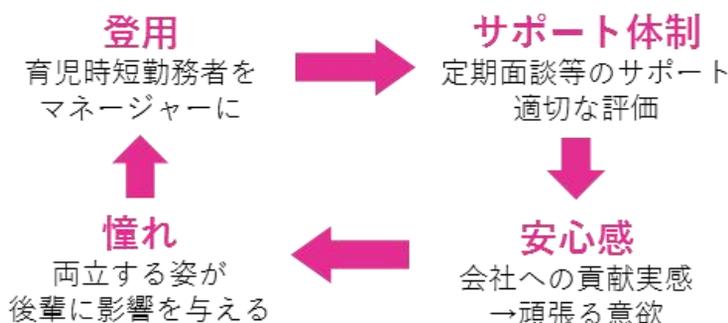
ゴシエーターになります！



札幌三越の男女別マネージャー割合

サポート体制が女性社員憧れのロールモデルを生み出す！

札幌三越で女性マネージャーが生まれる好循環



どうやって育てたらいいの・・・？
大きすぎる配慮上司の存在

働きたいけど、
あんなにたくさん働けない・・・

男性上司の意識

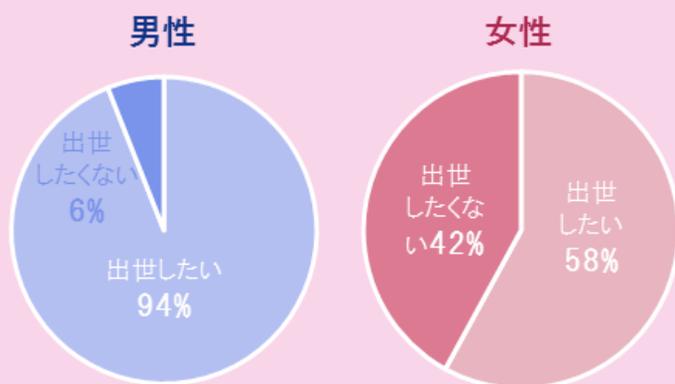
×

女性部下の意識

セクハラ、パワハラも
心配だし、どこまで
気を遣ったら良いか
分からない・・・。

先輩の忙しさを見ていると、
とてもリーダーになれる
なんて思えない・・・。

「出世」に対する新入社員の意識調査
(トーマツ調べ)



男性出世欲 > 女性出世欲

調査で聞かれたのは、「マネージャーは大変そう。子育てしながらそんなに働けない・・・」という声。女性は、自分で自分のハードルを決めてしまう傾向があります。寄り添いながら成長させる上司の働き方が必要です。

「出世」に対する新入社員の意識調査によると、女性社員は男性社員と比べて、昇進昇格を望む割合が40ポイント以上低くなっています。

「出世で家庭との両立が困難になるのでは」という過度な心配

女性部下の意識

なかなか女性リーダーが生まれられない・・・
相互の男女の意識に原因がある！

男性上司の意識

「○○さんは、子どもがいるから出張には行けないよね」などという過度な配慮

育児勤務をしている方に対して「子どもがいるから○○ができない」と判断してしまう上司がいます。これは、部下を思うがあまりの大きすぎる配慮です。このような発言や態度が、実は活躍したいと思っている女性の妨げになっている場合があります。

一言で「家庭・育児と両立」と言っても、各人によって状況は異なります。「男性だから」ということは無いのに、「女性だから」という凝り固まった価値観で判断しないこと。男性、女性に限らず、個別に一人ひとりと向き合うことが必要です。

せっかく採用した女性社員を辞めさせないために…

女性社員が活躍できる職場！ 2つの鍵とは？

「キャリアアップの志向がなかった」女性事務職社員が女性初の店長に。
女性ロールモデルをつくるための上司の在り方、会社の仕組みとは！？

鍵

その1



「20代事務職女性への 上司の存在」

役職や性別に関係なく
仕事を任せるとは？

「認める・任せる・褒める」
このサイクルを現場で回せば、
平凡社員もキャリア志向へ！？

バスケットボール選手として採用
された羽山さん。しかし、思わぬ怪
我を負ってからというものの、入院
を繰り返すようになってしまい、怪
我のために事務職への異動…。

しかし彼女は諦めませんでした。
事務職として外商部の経費を大幅に
削減し、会社の利益に貢献します。

その成果が評価され、札幌三越の女
性事務職として史上初めて、特別賞
与を支給されました。なぜ女性事務
職だった羽山さんが、会社の利益に
直結する成果を残せたのか？

自発的に仕事をすることを求められていた札幌三越の現場。女性事務職だった彼女の提案を当時の男性上司は、聞き入れました。さらに、「提案したのなら、君がリーダーとして最後までやり遂げなさい」と任せました。入社当初は、上昇志向ではなかったと羽山さんは振り返っています。しかし、会社が与えた仕事を精一杯やらせる男性上司の存在。そして、**自発的な提案を受け入れ、認め、行動を評価し、褒める上司の存在。**このサイクルが**平凡な社員に自信をつけさせたと言います。**最初は役職がなくても、成果に結びつく仕事を与える。「女性だから、事務職だから…」そんな風に最初から決め付けていると、潜在的な女性の力を引き出すことができません。任せて、成功させると、社員は貢献しているという実感が湧き、いつしかもっと活躍したいと思うようになるのです。

その上司の下で働く
部下の心情

若年層部下を育てる
上司の行動

向上心

もっと活躍
したい！

自信

自分でも
できる！
という自信

褒める

行動や成果
に対する
プラス評価

認める

意見を認め
チャレンジ
させてくれる

【30代営業職時代】

結婚しても、成果を
上げ続ける女性幹部。
その制度とは？

稼ぐ女性幹部は、どんな仕組みの
中で生まれてくるのか!?

羽山さんは、二十五歳でご結婚して
います。当時は寿退社する女性ばかりでし
たが、仕事が面白くなってきた羽山さん
は仕事を続けます。

ご主人の転勤に伴い、会社に地方転勤
を打診しましたが、まだサテライト店に
は女性営業が一人もない時代。前例が
ないという理由だけで、直属の上司には
意見が通りませんでした。

そのため、ご主人のいる北見へ札幌から
週末に通う生活です。毎週金曜日には、
片道五時間かけて掃除・洗濯・料理など
を行っていたそうです。「仕事を理由に
家事をおろそかにしない」という羽山さ

30代は、組織の戦力になると同時に
出産・育児でキャリアを断念しやすい時期。
周囲の理解とサポートが大切です!



仕組み化

応援する上司

個人のモラル

んのガッツが会社の制度を変えること
になりました。直属の上司には受け入
れてもらえなかった女性の地方勤務を、
当時の店長が変えます。
「女性だから受け入れられないのではなく、
一人の営業マンとして評価しなさい」
という一言で制度が変わりました。
「女性だからいいよね。時短だけ
らしいよね」周囲の不満対策は？
会社として年に数回の面談。トップか
らのフォロー。面談時の手厚さで、育
児勤務者、女性幹部をつぶさない!

《羽山ひの木さん 女性店長までの道のり》

年数	肩書	仕事上の大きな出来事・転機
～入社 3年目	バスケットボール 選手	怪我により入退院を繰り返してしまう
20代	鍵 その1 外務部 事務職	与えられた仕事の中で、経費削減を新たに提案し、 「女性事務職初」特別賞与をもらう貢献をする。
30代	鍵 その2 外務部 営業職	結婚後も、仕事を理由に家事をおろそかにしないと約束する も、旦那さんの転勤により一度は仕事を諦めることを考える。 しかし、上司が会社の制度を変えて働き続ける機会を得る。
40代	外務部 総合職	初めての部下をもつ。女性の上司に仕えたことがない先輩男 性社員をマネジメント。強い組織力はコミュニケーションで 育まれると理解。前年対比130%の成果を残す。
40代後半 ～現在	顧客担当部長 初の女性店長	性別による役割分担の意識を変えるべきだと、育児勤務者も マネージャーに起用。女性の感受性が企業の武器になると信 じ、女性の働きやすい職場づくりを目指す。

男性的から女性的に変わらないと未来はない！

女性に学ぶこれからの 働き方・生き方

シンポジウム

せっかく採用した女性社員が
働きやすく・活躍しやすい働き方とは？

平成30年

9/28 金

13:00~18:00
(受付開始12:30~)

【会場】 学士会館

東京都千代田区神田錦町3-28

【参加料】 女性：10,800円 (税込)

男性：18,000円 (税込)

【定員】 先着200名

※定員になり次第、締め切り。

【問い合わせ】 株式会社S・Yワークス

TEL:022-722-2007(平日9:00~17:30)

MAIL: murayama@syw.jp 担当: 篠田・村山

「女性が活躍できる現場をつくりたい！！」

「どんどん女性にもリーダーになってほしい」

「結婚出産しても、続けてもらえる環境にしたい」



女性社員登用の壁

- ☑社内に女性管理職のキャリアステップ育成のノウハウがない
- ☑社内にロールモデルがない
- ☑全社的に女性活用推進の本気度が伝わってこない
- ☑どこまで女性の働き方に配慮すべきか分からない
- ☑必要な制度が分からない
- ☑「女性は…」と一般論で話す上から目線の男性社員がいる
- ☑男性年上部下の扱いに悩む女性リーダー

解決の糸口が
ここにあります！

女性のアイデアと働き方づくりが これからの企業の武器になる！

Guest Speaker



羽山 ひの木 氏
札幌三越店長 株式会社札幌丸井三越 執行役員

1964年札幌市生まれ。札幌香蘭女子学園高校（現札幌山の手高）卒。82年三越入社。バスケットボール選手として活躍していたが、怪我により実務に就く。札幌丸井三越統合後2011年に営業本部外商部お得意様担当長を経て、14年から株式会社札幌丸井三越執行役員 札幌三越店長に就任。初の女性店長として百貨店の可能性を追求し続ける。

女性が働きやすい会社ランキング2年連続1位！（東洋経済 2015年・2016年）

高卒バスケットボール選手から
三越初の女性店長へ！

Guest Speaker

上野 砂由紀 氏
上野ファーム ガーデナー

好きな道を極める生き方！
自分らしく
プロの道を進み、経営者に。

北海道旭川市出身。大学を卒業後、札幌のアパレル会社に勤務。退職し、イギリスにてガーデニングのノウハウを学ぶ。帰国後、実家の農場内で庭づくりを始める。自分の感性を活かした企画・運営を行い、2008年に放送された倉本聰監督のドラマ「風のガーデン」の舞台となった庭を手がけるなど、各地でガーデンの監修を行っている。



株式会社 S・Yワークス 代表取締役 経営コンサルタント 佐藤芳直

1981年早稲田大学卒業。株式会社日本マーケティングセンター（現株式会社船井総合研究所）に入社。1994年、当時の上場企業最年少役員に就任。2006年3月同社常務取締役を退任。同年4月に仙台にある家業の会計事務所を統合し、財務戦略と経営コンサルティングを主業とした株式会社S・Yワークスを設立、代表取締役に就任。「経営の目的は永続にあり」の哲学のもと、「百年企業の創造」を提唱し、その一貫した佐藤哲学には熱烈な信者が数多く存在する。35年のコンサルティング実績は約4,000社におよび、幾多の一流企業を生み出し、常に日本の経営コンサルティングの先頭を走っている。特に定評があるのが人財の教育。

企業概要

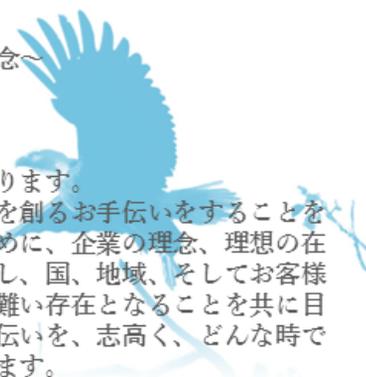
株式会社S・Yワークス

代表 : 代表取締役 佐藤芳直
資本金 : 1億円
所在地 : 宮城県仙台市青葉区一番町1-2-25
仙台NSビル8F
設立 : 平成18年4月1日
事業内容 : 経営コンサルティング

～コンサルティング理念～

「百年企業を創る」

経営の目的は永続にあります。私たちは百年続く企業を創るお手伝いをするを誇りとし、そのために、企業の理念、理想の在り方を皆様と共に追求し、国、地域、そしてお客様にとって何物にも代え難い存在となることを共に目指します。そんなお手伝いを、志高く、どんな時でも、全てに優先いたします。



13:00 -13:30	女性社員を活かす・導く・未来を築く	株式会社 S・Yワークス 佐藤 芳直
13:40 -14:40	「私がロールモデルになる！」 ～女性を活かすトップの役割と働き方づくり～	札幌三越 店長 羽山 ひの木氏
14:50 -15:50	「自分を活かす発想と自分を生きる自分づくり！」 ～好きな道で生きる、好きな道を極める生き方～	上野ファーム 上野 砂由紀氏
16:05 -16:50	仕事を通じて輝く、 これからの活躍する女性の未来とは？	パネル ディスカッション
17:00 -18:00	永続する組織を創る人財育成	株式会社 S・Yワークス 佐藤 芳直



■会場へのアクセス

- ・都営三田線／都営新宿線／東京メトロ半蔵門線
「神保町」駅下車A9出口から徒歩1分
- ・東京メトロ東西線「竹橋」駅下車3a出口から徒歩5分
- ・JR中央線／総武線「御茶ノ水」駅下車御茶ノ水橋口から徒歩15分
- ・「東京」駅丸の内北口からタクシーで10分

WEBで確認する場合は
こちらから！
QRコードを読み込むと、弊社
ホームページに移動します。

