

—— 山中さんは、ライフ&リビング初の女性営業職の上司となられたそうですね。

山中 10年前、女性総合職で採用された新人が、営業というなかなか女性が配属されないわたしのところに來まして。そのとき人事に言われたんですよね。「今後、女性が活躍していくので、後に続く人に認められるような人に育てて欲しい」と。正直言って「困ったもんだな」という第一印象でしたね。しかし来てみると、すごく能力がある人だったわけです。これは真面目にやろうかなと思って、その人の育成10年計画を勝手に立ててあげたりしたんです。残念ながら今、その人はいないんですよ（笑）。



—— 男性側の受け止めはどんな感じでしたか。

山中 みんな興味はありますね。それと初めてだったので、気を遣うということでは、かなり使いました。最初は、育成とかより、なんて呼んだらいいか、「〇〇さん」がいいのか、「〇〇」と呼び捨てでもいいのか、なんて呼び方でずいぶん悩んだり、お客さんのところへひとりで行かせるか、とか、夜の営業接待にひとりで行かせていいのか、一次会は仕事ですよ。といえるけど、じゃあ二次会はどうする？とかもね。男性社会だったわけです。ほかに女性の営業が同業の他社さんでもいなかったから。

—— 逆に、女性で仕事が務まるのか、とい

う話は出てきましたか。

山中 その人自身に能力があることはすぐ分かるので、逆にいろいろな仕事が集まりすぎました。それをまた彼女が上手にこなすんですね。それでまたどんどん集まる。ところが集まってくる仕事が、自分が本来やりたいと思っている仕事とは違うと思っている部分もかなりあったり、またそういった仕事がたまって彼女がこなせちゃうので、ますます仕事過多になっていったというところは反省していますね。

田中 彼女は結局6年つとめて辞めましたけど、続けて新人を配属しました。その後も脈々と続いています。山中にはパイオニアを育ててもらったわけです。

—— ところで楠神さんはずっとこの分野でお仕事をされていたのですか。

楠神 今年からです。私が経験したのは、人事と繊維と今のライフ&リビングなのですが、上司と環境には非常に恵まれて、どこに行っても働きやすいですね。

—— それは上司が良かったからですか、それともその部門の雰囲気ですか。

楠神 上司と歴史と両方あると思うんですね。人事は昔から意識を変えなくちゃ、ということでしたので、女性も仕事の面では男性と対等に口も聞くし、任される。その次の繊維のセクションでは、輸出に関してはプロフェッショナルという年配の女性がいらっちゃって、彼女のおかげで「女性の意見を対等に聞かないとはとんでもない」という土俵ができていて、わたしについても上司を含めて皆、対等に扱って下さった。15年前の話です。そういう意味で歴史と上司と両方に恵まれたかなと思います。それと、そういう上司のところに配属してもらえた、というのが大きいです

ね。

—— 営業は希望した職種だったのですか。

楠神 私は男女雇用機会均等法ができて1年後の1987年入社で、「どうせなら営業も1度はやってみたい」と思って旭化成に応募したのです。しかしそのときは「正直うちは古い会社だし女性が育つ土俵がまだできていないから、今の君のレベルでは取ってあげられない」とはっきり言われました。「その代わりに、ちょうど会社も変わろうとしているから、君が今の気持ちを持ち続けていれば、いつかそういうチャンスがくる。そういう気持ちがあるんだったら受けてみれば」と言っていたので、それならと思って入社しました。

—— 営業になって、周りが気を遣ってくれているというのは分かりましたか。

楠神 発言をした時に同じように扱ってくれようとしている意識はすごく感じました。それがないと仕事はできないと思うんですね。上司である山中が対等に扱ってくれて、一言「じゃあ、それでいこう」と言ってくれれば、「女のくせに」と思っている人でも黙らなければならない。その部分はとても感謝しています。

—— 社内では対等に扱われていても、取引先などのお客さまから「女性ではこころもとない」とか「男性を呼んできて」とかいわれてがっかりしたことはありませんか？

楠神 そんなの年がら年中です（笑）。「すいません。でもうちは、私しかいませんので。」と言ってます。あと、やばそうな話は向こうが言わなくても「あ、上司をつれてきます。」と言いますよね。相手も半年1年やっていれば、男性だろうが女性だろうが、だめだと思ったら「別の人を」と言ってくるでしょうし。

最初のとっかかりさえ抜ければ、男女うんぬんということはないと思います。

山中 相手が女性だからという対応をとったときは「がまんしてくれ」と言うのですが、どうしてもだめだったら「断ってこい」と。と言いながら後でフォローしておきますが（笑）。

■ 立場につける側の責任

—— 楠神さんは、現部署へは公募で異動されたそうですが、どういう気持ちで応募されたのでしょうか。

楠神 旭化成という会社はずっと残り続けると思うのですが、世の中がどんどん動いていく中で、自分自身がずっと定年まで残してもらえないという保証はどこにもないので、自分に力をつけておかないといけないなと思ったのが応募のきっかけです。

—— 何か苦勞とか、ありますか。

楠神 子どもが小さかったときは、子どもが病気になると辛かったですね。病児保育がまだまだ少なく。この仕事は今やっておきたいけど、子どもがひとりで寝ている、というようなときは、本当に仕事をしていていいんだろうかと思って一番辛かったですね。だからというわけではないけど、女性はどうしても視野が狭くなります。育児もあり自分の親の介護もありで、何年間仕事ができるか、いつもギリギリのところ働いているという感じなので、やっている事に関して数年で結果を出したいと思う。男性の場合は数十年で出せばいいけど、女性は短期で出さなければと思うと、どうしても視野が狭くなってしまうことが多いように思うんです。でもまわりにはそここのところがバランスとれてる先輩とか

もいるので、自分も目標にしていこうと思っています。

—— 女性は損だなあ、と思うこともありますか。

楠神 女性だからラッキーな部分もありますので、それを考えるとチャラかな（笑）。

—— 楠神さんの当面の目標は？

楠神 会社の中でも自分の位置づけは、まだまだゴミみたいなものなので、それをもう少し大きくしたいですし、外から見た場合にも、会社全体の広告塔になれるような位置づけになればなあ、というのが当面の目標です。

山中 彼女がきたときに上から言われていたのは、「早い時期に課長にきなさい」ということでした。「この人は優秀だから、早くやりなさい」と。ただ、女性ということで考えなければいけないのは、立場の責任ということでしょうね。

田中 その立場になった女性は結果的にかなりいい形になっているので、やはり立場が人をつくる、というのはあると思います。ただ、ポジションが人をつくるのは男女一緒で、女性だからそのポジションにつけてしまう、ということでは間違えてしまうかなと思います。力があると見極めて、力が出せるだろうと判断するのは、立場につける側の責任ですね。それとつけたあとのサポート。

■ 自分から押しかけて行く

—— 女性を育てていく上で何か留意点のようなものはありますか。

山中 まず、職場の雰囲気というのがありますね。組織の最終的なトップの考え方や方向性がしっかりしていれば、みんな同じ方向に向くんですね。うち（旭化成ライフ&リビン

グ）の社長を褒めるわけではありませんが、その辺しっかりしているんですよ。結果的にそれが黙っていても自然に、という環境をつくっているのかなあと思います。

田中 もともと旭化成は、せっせと仕事しているとどんどん仕事が降ってくる。“私のレベルでこんなのやっていいの？”というようなものもきます。“やりたい、やれますという人にやらせて何が悪い”というような感じがあって。

山中 ただし仕事の与え方は変りましたね。10年前くらいまでは、「何とか頼むよ」という感じでしたが、最近は女性には「あなたの役割はこれで、こういう目標を持ってやりなさい」とか、役割指示は明確になってきています。



—— 育成の中にメンター制度のようなものはあるんですか。

田中 ありません。制度というのは、あなたのメンターはこの人ですよという仕組みのことです。当社の場合はそのときの上司やサポートしてくれる先輩が自然と彼女たちのメンターになっているということだと思います。それと、楠神や元気な女性社員のいいところは、自分がいいなと思った人がいたら、自分から押しかけて行くところですね。待ってないです。「たまには飲みませんか」と声をかけて、いろいろ教えてもらいにいたり（笑）。自分から働きかける、という雰囲気を

感じます。

—— 仕事を続けていく中で、こういうサポートがあったら、と思うことはありますか。

楠神 これは会社に対してではなく、行政にということかもしれませんが、本当に女性を長期に育てていこうとするのであれば、夜遅くまで子どもを預かるだけではなくて、病児保育は必要ですね。看護、介護、育児などのときでも仕事と接していきたい。有給休暇はいくらでもあります、休みたくないんですよ。都合が良すぎるのかもしれませんが、社会人、企業人として仕事をしながら、家のこともきちんとやりたい。それを支えるインフラを充実していただきたい。

■ 仕事は自分でつくっていくもの

—— 後輩女性にアドバイスするとしたらどんなことでしょうか。

楠神 女性はまだまだ構えている。自分の職務範囲を決めてしまうし、仕事は与えられるものだと思っているケースが多いと思います。でも仕事は自分でつくっていくものだし、与えられるものではないので、女性も「まずは何でもやります」「自分でも仕事をつくります」というように変わっていったらいいし、自分も変わらないといけないと思っています。それと一人では何もできないので、みんなを巻き込むことですね。あとは、焦らないで何年間かはガマンして働きなさい、と（笑）。

山中 みんな彼女に巻き込まれてる（笑）。

—— 上司に対して期待することはありますか。

楠神 男女ともにめげるときがありますから、そのときに上司や周囲がきちんと見ていくかどうか。ヘンな気遣いはいらないので、

今後も男女同じように話を聞いてもらえるような土俵をつくってくれればありがたいですね。

■ とにかく素直に見てあげる

—— 部下の女性を如何に活かすかについて迷われている上司の方に山中部長のお立場からアドバイスするとしたら、どういうことでしょうか。

山中 とにかく素直にひとりひとりを見てあげること。よく見ていると日々の動き方や表情などその人の特性が出てきます。12人いたら12人全く違う部分が出てくるので、しっかり観察する時間や客観的に見る余裕をもって欲しいと思います。あと、社会的なインフラが整備がされない状況の中では、悩みは悩みとして聞いてあげたいという気持ちはあるのですが、最終的なことは自分で決めてもらわないと。しかし苦しい時は横にいるよ。相談には乗るけど、最終的に決めるのはあなたですよ、その部分だけはきちんと返してあげることが重要だと思います。

田中 男女問わずここはいっしょですね。制度もつくりまますし、環境整備もしていきます。でも最後にそれをどう活かすかは自分。これが基本だと思います。

楠神 それにはやはり女性も変わらないとダメだと思います。会社の上の方針はずい分変わってきているので、あとは女性が殻を破っていけるかどうかです。そういう女性がどれだけ増えていくか次第じゃないかと思います。