

航空集配サービス株式会社

千葉県習志野市 一般貨物自動車運送業 労働者数：295 名（うち女性 44 名）

航空集配サービス（株）は、バブル期に大きく成長を果たした運輸業者です。6～7年前から経営強化のため人事刷新に力を入れた結果、優秀な女性社員が増え、現在は295名の従業員のうち44名を女性が占めています。女性の活躍が重要と語る松戸秀一取締役管理本部長にトップのお立場から、また実際に女性の能力発揮に取り組む現場の視点から垣見城志東京支店副支店長、大阪支店営業生鮮課で主任を務める林敦子さん、浪速営業所で営業として活躍する嶋崎樹衣さんに伺いました。

〔1〕企業トップに聞く

対象者：取締役管理本部長

松戸秀一さん

■ 女性に活躍してもらわないと伸びない

—— 男女共同参画の観点から、「うちのここはそうだ」と思うところをご紹介ください。
松戸 男女共同参画ということだけではありませんが、例えば、今年（平成16年）4月からスタートした新しい人事制度は「本当にできる人は誰なのか」「本当に貢献しているのは誰なのか」を浮かび上がらせたいということから、完璧ではないにしても、それを前よりも可能にするものとなっています。現実には貢献があったのなら、その人を引き上げることに社長も私も異論はない。性別や門地など関係ないと認識しています。

—— そう考えるようになったきっかけは何だったのですか。

松戸 当社は昭和45年に創業したのですが、成田空港への進出もあり、バブル前後に大きく成長しました。しかしバブル崩壊後、業績



が伸びなくなり、経営的にどうすればいいのかを考えなければならなくなった。社長はよく「経験と性格で仕事をしてはいけない」と言っています。実際に業績が伸びなくなって、ムダが多いし効率も悪いシステムを、具体的に変えなければいけないと思ったときに、「変えられる人材」がいるのか、ということになった。社長はいつも、「考えられる人材」「変えられる人材」が必要だと言っています。

—— 採用もそういう観点から行ったのですね。

松戸 今から6～7年前ですが、そういう人材が必要になってきました。そこで実際に学生を公募してみると、応募者に女性が多いし、応募者の中でも総体的に優秀なのは女性なのです。女性にとって大手企業は狭き門ですから、仕事をしたい女性は自ら中小企業を選

ぶケースが多くなっている。しかも地元で働きたいという女性にかなり有能な人がいる。**必然的な流れとして、優秀な人材を求めると女性の採用が増えてきます。**そして実際に仕事をしてもらおうと、できる女性が目立ってくる。自ずと従来は男性が就いていた職種や管理職への登用というケースが出てきたのです。ですからポジティブ・アクションを特に意識して行なっているわけではありません。優秀な人材をいかに活用するかを考えてやっていたことが、皆さんがおっしゃるポジティブ・アクションという現象になった。むしろ当社の特性として、これからも女性に相当、活躍してもらわないと伸びていけないと思っています。

—— 例えばどのようなところで女性に活躍してもらいたいと考えていらっしゃいますか。

松戸 今年（平成16年）7月、新しいビジネスモデルや多角化などを考える大事なセクションとして、経営企画課を作ったのですが、総勢6名の同課にも、入社3年目の女性社員と1年目の女性社員を配置しました。

—— 思い切った抜擢に思えますが。

松戸 というより、やれる人が彼女たちしかいない。誰がいいかと考えると、**必然的に、女性で、しかも若手となってしまう。あえて女性を選んでいるわけではありません。**

—— どういう点を期待していますか。

松戸 彼女たちに期待しているのは新鮮で柔軟な頭脳ですね。従来の慣習などに染まっていないし、当然のことを当然と思っていないからこそ、時代の感性についていける。男女関係なく、若いということで期待しています。

—— 社長は、社員にどういう話をしているのでしょうか。

松戸 特に女性に対してということではなく、

実際に働けるものは登用しよう、年齢は関係ない、と言います。最近の社長の考え方としては力がある人を登用しよう。**年功と経験と性格で仕事をしている人は重要なポストから退いてもらいましょう。**それが最近の社内に対する掛け声ですね。

■ 社員が最大限のパワーを発揮できるような工夫が大事

—— ポジティブ・アクションは別として、会社として大事にされていることは何ですか。

松戸 一番重要なことは貨物事故への対策です。支店長会議で必ず触れていますが、どうやったら事故を減らすことができるのかに力を入れています。

—— ドライバーの方への注意ということですか。

松戸 交通事故は主にドライバーですが、貨物事故は事務方もかなり関係あります。例えば生鮮食品など配達先ごとに荷物を小割にしますので、それを間違えると誤配になる。フォークリフトで落としたことは現場作業なのでドライバーには関係ない。ですから貨物事故を減らすためには、ほとんどのセクションが関係します。店所一丸にならないといけない項目なのです。

—— 男女共同参画とかポジティブ・アクションをいう以前の重要問題ですね。

松戸 最近名古屋の営業所に行ったのですが、そこに、よくできる女性の主任がいると聞いていました。営業所を移設する件でプロジェクトをやっているのでヒアリングに行ったのですが、所長は「彼女に聞けば何でも分かりますよ」という。普段も彼女がいないと仕事が回らないと。実際、ものすごく力のある人

でした。

—— ポジティブ・アクションは厳しい時代の中で、ひとりひとりの能力をいかに生かすかの工夫のひとつ。そこを理解すると、今のお話の重要性がわかりますね。

松戸 大事なことは、個々の社員が最大限のパワーを発揮できるような仕組みをつくり、配置することです。また、支店長・営業所長がそれへ向けて社員の動機づけすることだと思います。総体的に女性が優秀なのですから、その中で可能性を持った女性にいろいろなことを思い切ってやってもらい、能力を発揮してもらおうと思えば、女性に重要な地位を占めてもらうのは当然の流れであるかなと思っています。



—— 本部長は以前銀行にいらしたそうですが、現在の会社と比べて、職場の雰囲気でここが違うなということはあるですか。

松戸 いい悪いは別ですが、前の職場では先輩が女性、後輩が男性だとすれば、両方「さんづけ」なんです。こちらは違います。女性の先輩が後輩に「君づけ」で話します。私は、女性は補助だと思って育ってきたので、これは結構、カルチャーショックでした。あとは銀行の場合、主に女性は一般職、男性は総合職で、男性の職場という感覚ですね。こちらは女性が多いので女性が動かしている職場という感覚です。最初は「えっ」と思いましたね。その後、事情もわかりましたし、私も学

歴、門地、性別で職業上の評価をするつもりはありませんから、できる方を登用するのが組織として一番、効率がいいと思うようになりました。違和感はありましたが、それは当然の流れだったと思っています。

〔2〕 中間管理職・女性社員に聞く

対象者：東京支店副支店長

垣見城志さん

大阪支店営業生鮮課主任

林敦子さん

浪速営業所営業

嶋崎樹衣さん

■ 「女性ではダメだ」と言われたことをバネに

—— 林さんは、どういう仕事をされているのですか。

林 私は大阪支店で生鮮貨物の受注という業務をしています。荷主さんや市場への対応をします。

—— 何が一番大変ですか。

林 まずは段取りを組んで、自分で仕事を進めていかなければならないので、自分がはっきりしていなくてはいけないのと、情報をきちんと引き継いでいかないといけないことです。とにかくお客様相手の仕事ですので、やはり責任は重いです。

—— いろいろご苦労はあると思いますが。

林 “女性だから”と、はじめから荷主さんに相手にしてもらえないこともありましたが、女性ではダメだと言われたこともありました。

—— そういうときは、どうしたのですか。

林 「女性でも話は伺いますが」と言うのですが、初めから「男性でないと」と言われ

ば仕方なしに代わってもらいます。しかし一応上司から「当社の方針はこうなっているので、女性も男性と同じように仕事をしています」と説明してもらいます。

—— **実際、貨物の世界では男社会のようなところがありますよね。そういうとき、上司としてはどうフォローしているのですか。**

垣見 会社の方向としては、女性にも活躍してもらおうということを考えていますので、荷主さんに対しては「女性でも男性と同様に対応できますよ」と言っています。しかし実際、言葉遣いひとつとっても男性と女性では違います。荷主さんは当然男口調で言ってくるので、こちらも男口調で返していればキャッチボールはできる。それが女性ですと、どうしても言葉遣いから違いますからね。荷主さんの反応が一番厳しかったです。それに対するレスポンスで精神的にどれだけ強くなれるかどうかということもありますね。

林 悔し涙を流したこともあります。でも、営業で荷主さんに会いに行き紹介してもらえば、次の機会からは面識があるということで指名をいただくこともできますので、外へ出て名前を売っていくようにしています。

—— **嶋崎さんは今、仕事は楽しいですか。**

嶋崎 私は引越しの営業を担当していますが、企業の担当の方とのやりとりの中で「嶋さんはよかったよ」と言われることが嬉しいですね。引越し部門は「嶋マーク」の引越し専門協同組合に加盟しているので、営業に行くときは嶋のマークの名刺も出すのです。そのときに、実際に引越しをした会社の担当者から「嶋さんはテキパキしてすごく良かったよ」という話が伝わっていると、すごくやりがいがあるなと感じます。しかし「こういうクレームがあったが、どうなっているのか」と担当

の方から言われたときは、もう「本当にすみませんでした」と言って、いろいろ改善策を提案させていただくのですが、クレームが厳しかったり、担当の方からきつく言われたりすると、精神的に切れそうになることもあります。

—— **そういう時の気分転換は。**

嶋崎 浪速営業所は現場も含めて10名ぐらいなので、皆で飲みに行ったりして発散しています。少人数なので何かあったらすぐ誰かに相談できるし、すぐ分かってもらえてフォローしてもらえる。だいぶ助けられてここまでこれたかなと思います。

林 私も周りの助け合いがあったと思います。職場の仲間の話も皆で「そうなー」といった感じで共感できます。話が通じるということだけで気持ちが楽になります。

■ 「ありのままの自分でやりなさい」

—— **一言で言うと、どういう社風の会社ですか。**

嶋崎 一言で言えば「アットホーム」。面接のときも、人数が多くない分、まとまりがあるような気がしました。

林 皆のつながりは強いです。

垣見 一方、あえて言えば、全体的には厳しさはあります。目標管理がしっかりしているので、目標達成ということでは厳しいですね。また、支店、店所単位でそれぞれ雰囲気が違うのですが、そういう面では2人とも職場の雰囲気はいいみたいです。

—— **その点、社長はどう考えているのでしょうか。**

神谷 運営会議とか支店長会議、早朝会議の時、数字が悪いと社長は相当厳しい口調で言