

東陶機器株式会社

福岡県北九州市 住宅設備機器製造業 労働者数：約 7,900 名
(うち女性約 1,600 名)

“製造業からサービス業”への考え方を取り入れ、女性の視点に立った商品・サービスの開発を進めている東陶機器(株)は、人事制度においても女性の能力発揮を重視し、平成16年度から社内に「女性きらめき委員会」を設置して第2次ポジティブ・アクションに取り組んでいます。同社の女性の能力発揮の実際について伊地知勉人事部長に、また現場における状況について、アクア製品課の川上圭孝課長とショップリダーの杉山十四美さん、およびモデル営業推進課の西山伸一課長と営業主査の石井美和さんに伺いました。

【1】企業トップ（人事部長）に聞く

対象者：人事部長 伊地知勉さん

■ “サービス業”としての人事制度へ

—— 最近の人事制度における考え方のベースは、どういうところにあるのですか。

伊地知 かつて新築住宅の需要が旺盛だった頃は、我々のお客様は住宅メーカーであり、最終ユーザーの所までは行かなかったのです。しかし最近のようにリモデルが多くなると、最終ユーザーであるお客様自身が商品を選ばれるようになる。そうすると、それまで製造業の仕組みであったものをサービス業の仕組みに変えていかなければならない。今までは“顧客満足”を言っていたのですが、今はお客様に“感動”を与えなければいけないと言っています。人事制度でも同じ考え方でなければなりません。

—— 具体的にはどういう点ですか。

伊地知 例えばショールームですね。製造業であれば月曜日から金曜日まで開けていればいいのですが、サービス業であれば土曜日も日曜日も開けていなければだめです。相談に



しても、お客様からは「土曜日の夜に来てよ」などと言われる。そうになると、勤務体系も今までのままでは難しくなるわけです。お客様に感動を与えるための商品・サービスでなければならぬのなら、それに沿った人事制度でなければならぬ。

—— その中で、女性の視点が重視されていますね。

伊地知 実際、当社の商品は女性の方に多く使われていますし、また、家庭でお掃除をするのはほとんど女性です。ですから女性の視点による商品・サービス開発が欠かせません。しかし反面で、“当社における女性の活用はどうなっているのか”というところからポジティブアクションの取組みも始まっております。

—— それはいつ頃のことですか。

伊地知 平成4年(1992年)頃です。女性社員を対象に意識調査を実施したのですが、女性社員の仕事への意欲は高いことが分かりました。しかし、「達成感や充実感はどうか」ということになると、これが高くないのです。そのことから「能力のある女性、意欲ある女性がたくさんいるのに、うまく活用できていないのではないか」というのが、当時のトップの認識でした。それで「人事本部ES推進室」という社員満足を高めるための組織をつくることになりました。

—— 東陶さんは、社員が仕事と家庭と両立できるような働き方をする「両立支援」に早くから取り組んでいらっしゃいました。育児休業制度にしても、育児休業法ができた平成4年に取り組まれていますね。

伊地知 当時は女性社員の比率が高かったこともあり、いろいろな制度をかなり早い時期から取り入れています。また、昨年(平成15年)社長が代わりまして、「さらに積極的にやろう」ということで今年(平成16年)6月に「女性きらめき委員会」というものをつくりました。第2次ポジティブ・アクションということができます。

■ 女性が働きやすい職場は男性も働きやすい職場

—— 東陶さんは大企業にもかかわらず、いろいろな制度を先取りしていく柔軟性があります。その姿勢はどういう所から来るのでしょうか。

伊地知 当社には「人を大事にする」というキーワードが脈々と流れていて、これは当社のDNAだと思います。人事部のミッションとしてまず第一に従業員満足の向上を挙げて

いますが、その先にはお客様がいらっしゃるわけです。お客様の満足を得るために、社員に元気になって欲しい、イキイキわくわく仕事をして欲しいと考えています。

—— それは、新しい家族主義のようなものに感じますが。

伊地知 現在、正社員だけで8,000人いますが、“人を大事にする”というのはいい意味でも悪い意味でも家族主義的なところがあります。これが悪い方に出ると馴れ合いになる。「人にやさしい」が行き過ぎると会社・社員双方の甘えにつながってしまいます。その辺は是正していかないと…。

—— 平成11年に「ファミリー・フレンドリー企業」の大臣賞を取りましたね。

伊地知 正直、びっくりしました。ごく当たり前のことをやっているだけでしたから。「育児休業の取得者も多いし、職場への復帰率も非常に高い」というのが理由のようでしたが、これも我々は当たり前だと思っていました。私は平成10年に本社にきたのですが、マタニティ姿の人が多数いて、オッと驚いたものです。

—— 女性社員が育児休暇を取るに当たっての意識付けなどについては、何かされていますか。

伊地知 育児休暇を取る際、「上司の理解も必要だけど、あなたたちの仕事ぶりも大切ですよ。」と言っています。「元気な赤ちゃんを生んで1年後、2年後に職場に戻ってきてね。それくらいの意欲を持って、結婚前から仕事をしていきなさいよ」と一生懸命言っています。

—— 東陶さんの場合、きっと仕事が面白いんだと思いますが。

伊地知 そこなんです、実は昨年(平成

15年) アンケートをとったところ、上司とのコミュニケーション面で男女間の差が出ていました。例えば「上司のアドバイスや指導を受けているか」ということでは、女性社員は男性社員に比べて低い。つまり、女性社員にしてみれば「この仕事をしていけばいいんじゃないの」というようなことで、「こういうキャリアを描こうね」という指導が少ないことになる。夢やビジョンに対する展望が男性社員と差がありました。

—— それはなぜでしょうか。

伊地知 仕事を通じて将来が見えないと。女性から具体的に言われているのは、例えば全社の会議をやっても女性は一人もいない。意思決定のプロセスに十分参加させてもらっていないということですね。一方、今の管理職の仕事を見ていると、子どもを持ったらとても私にはできないと。だから、女性が働きやすい職場にすれば、男性も働きやすい職場だろうね、と。そういう職場にしていこうというのが今回(第2次ポジティブ・アクション)のコンセプトなのです。

■ “上司に恵まれてラッキー”ではダメ

—— 採用の際は、どんな点を重点的に見るのですか。

伊地知 大学卒の場合、コミュニケーション能力を見ます。自分が情報を発信することをコミュニケーションと勘違いしている学生がいますが、そうではなく、人の話を聞けるかということですね。これがプレゼンテーション能力や論理的思考能力につながる。

—— 男性とか女性は関係ないですか。

伊地知 我々(人事)の段階では関係ありま

せんね。ところが末端に行けば行くほど、女性にこんな仕事はさせられないといったことがあると思います。これをどう払拭するかが一つの課題だと思います。

—— 一般職から総合職への試験は、相当、難しそうですね。

伊地知 それは職群変更試験です。一般職、専任職、総合職と3つのコースがありますが、一般職で入って専任職、それから総合職になる人もいます。最近はこの試験に挑むチャレンジ精神旺盛な女性社員が増え、ここ5年間で総合職へ54名が転換し、そのうち14名が女性です。確かにハードルが高いと思われていますが、むしろ問題は上司ですね。定期的に面談を実施してアドバイスする上司もいますが、そうでない上司もいる。それを女性社員も分かっていて、“自分は上司に恵まれてラッキーだ”となる。しかしそれではダメなんで、アドバイスすることが当たり前でなければいけません。

—— “女性の視点で”ということがありますが、例えば商品開発ではどんなことがありますか。

伊地知 まさに今「女性視点で商品開発しよう」ということで、女性社員はユニットバスなどで頑張っています。大学卒の女性社員は技術系や住居学科、デザイン学科などいろいろです。建築学科出身のある女性社員は、学生の時にボランティアでハンディキャッパーの集まりに行った際、「建築の分野で皆様にお手伝いできることは何でしょうか」と聞いたところ、「一番困るのは排泄だ」と言われたそうです。そこでこの分野で一番進んでいるのは東陶だということで「是非、採用して下さい。絶対、東陶さんのためになります」と言ってきたのです。その場でOKを出しま