

した。今もいろいろと提案してきます。

—— 女性社員の方にお話を伺いましたが、「リーダーになると課長に相談しながら何でもやらせてくれるところが面白いですよ」とおっしゃっていました。

伊地知 それは東陶の伝統です。新入社員の頃からそうでした。「こんなこと新入社員の私がしているんですか」と言ったら「やればいいじゃないか。責任は俺が取ってやるから」と言われました。しっかりファクトを捉えて、こうだからこれをやらせてくれと言ったら、恐らくノーという上司はいないのではないのでしょうか。

—— 入社後の転勤も多いのですか。

伊地知 多いです、伝統的に。女性社員も独身時代はあちこち動くことに抵抗はないようですが、問題は結婚した後、配偶者との兼ね合いをどうするかですね。実際のケースで言えば、ある女性社員が社外の人と結婚したところ、配偶者が沖縄転勤になった。その女性は「辞める」と言ってきたのですが、よく聞くと“本当は仕事を続けたい”という希望を持っていた。そこで沖縄営業所に話したところ「是非ください」ということだったので、退社せずに転勤しました。ショールームアドバイザーでも広島から岡山へ移った例があります。

〔2〕中間管理職と女性社員に聞く

＜その1＞（小倉第2工場）

対象者：アクア製品課課長

川上圭孝さん

アクア製品課ショップリーダー

杉山十四美さん

■ 常に前へ進む気持で

—— アクア製品課はどのような人員になっているのですか。

川上 アクア製品課は約180人です。そのうち社員は50人で、あとは契約社員とパートさんです。社員のうち女性は35人で、男性の倍です。契約社員やパートさんを含めると女性163人对男性17人となります。

—— 工場内は、階層的にはどうなっているのですか。

川上 まず5人ずつの単位である組があり、その組をみるのが組長です。この組を5～6ぐらい統括するのが係長です。ただし5年前にショップリーダー制ができて、ショップリーダーが係長の代りとして機能するようになったのです。アクア製品課には5人のショップリーダーがいますが、女性が多い職場ということもあり、内2人が女性です。



—— 杉山さんは、その女性ショップリーダーの1人ですが、いつ頃ショップリーダーになられたのですか。

杉山 入社15年目、35歳の時になりました。

—— 「ショップリーダーに挑戦しなさい」と言われた時はどう思いましたか。

杉山 係長の仕事をやらなければならないということで時間的な心配がありました。当時、出産したばかりでしたので、家庭と両立できるかどうか。また家族の理解がないとやって

いけません。定時に家に帰れるかどうかと相談したら「帰れる」ということだったので、やることにしました。それまで組長という立場でしたので、仕事としては苦になりませんでした。

—— しかし組長と違って、いろいろ判断しなければならぬこともあるし、他の組のことも頭に入れなくてはならないなど、仕事の幅も違ってきますよね。

杉山 やはり責任重大な部分があります。うかつに判断できない時もあります。

川上 今まで5人見ていればよかったものが一気に30人になりますから、負担がかなり大きくなります。

杉山 わからない問題は課長にすぐに聞きに行きました。それを自分のショップに持ち帰って、自分のものにしてから水平展開する。そう考えてやっていました。でも、最後は、“人に頼ることなく自分で判断しないといけない”と思いました。“やってやろう”という気持ちが強かったですね。

—— 自分自身をどういうタイプの人だと思っていますか。

杉山 何でもひとつでも多く覚えようと。これだけのショップがありますから、その中の1個の製品にとらわれずに、また、他のショップの仕事も吸収できるものは吸収したいと。常に前に進もうと思っています。

—— 課長として、杉山さんには何を期待されていますか。

川上 50歳前後の男性のショップリーダーもたくさんいるのですが、彼女には全体を引っ張ってってもらいたいと思っています。他のショップリーダーたちも彼女を頼っていますね。アクア製品課はほとんど女性の職場です。なので何をするにも女性が主体になります。

飲み会や慰安旅行、夏祭りなど、すべて女性が仕切っていますが、そういう時も杉山さんはリーダー役です。

■ 職群変更試験などへマンツーマンで指導

—— 杉山さんは職群変更試験に挑戦されたそうですが、家に帰れば家事も育児もある女性の場合、会社がそうした仕組みを用意しても、女性のほうが“（試験勉強をする）時間が取れないので私にはムリ”と、意欲はあっても身を引くケースもあると聞きます。そこをどうやって克服したのでしょうか。

杉山 週2回、1時間残業した後に皆で2時間勉強しました。そうした時間があれば、その間は必ず集中できますので。家族にも理解してもらいました。子どもは小さいときから働く親を見ていましたので、正月に「お母さん、今日は会社に行かないの」と言われたことがあります。いつも会社に行っているものだと思っていたようです。

川上 社員にとって、国家試験をはじめ、職群変更試験、品質管理の試験などいろいろ受験のチャンスはあるのですが、職場によっては「こういう条件で受けることができます。頑張ってください」で終わってしまっている。しかしこの課では“とことん面倒みます”と。職群変更試験にしてもマンツーマンで指導し、模擬試験までやっています。皆さん、ほとんどが主婦ですので、家に帰ったら勉強できない。そこで意欲がある方には残ってやってもらっています。

—— しかし、それは女性社員の意識が高くないとできませんね。

川上 3年ぐらい前は「受けてください」

「受けません」「そうですか、仕方ないですね」というような感じでした。しかし「これから
はあなたたちの時代ですよ。とにかく次を
目指してください。しっかり補佐しますから」
というようにお願いして、今は女性社員の
意識が変わってきています。「それだったら
私も頑張ります」と。

杉山 「私も勉強しようかな」という気持
になると面白味が増してきますし、仲間も
増えてきます。受かったら次に進もうとい
う意欲も出ます。自分としては、今回は
(試験に)通らなくては、と思っていたん
です。周囲にそういう姿を見せて、努力
すれば道は開けるんだということを見
てもらいたいという気持ちでした。課
長もそういうことを期待していたと思
うので、ちゃんと通らないと、と思い
ました。

—— ところで、女性のリーダーという
のは職場でどう受けとめられていますか。
部下に男性がいたり、年上の人もある
わけですね。

杉山 ショップリーダーになった当初は、
男性も年上の人結構協力的だったです
ね。

“女性だから手伝ってあげよう”とい
う気持ちが強かったのだと思います。私
としても、女性ばかりに言っても示し
がつかないので、男性が守らないとき
は言いますし、年上の人にも言います。
私の性格上、思ったことはポンと言っ
てしまう方ですので、悪いと思うこと
はその人に直接言いますね。

—— 職場の運営についてショップリー
ダーとして気をつけていることは。

杉山 平等と職場の和気あいあい、雰
囲気作りが大事だと考えています。人
間関係と生産性は別だという人もい
るかもしれませんが、私は人間関係が
良くなければ生産性も上がらないと思
っています。皆を家族の一員と思っ

ていますし、怪我をさせてもいけない。
そういう気持ちで接していると皆も理
解してくれます。

—— プライベートな問題についても話
し合いますか。

杉山 仕事とプライベートは最初から
分けるようにと考えていましたが…。実
際、契約社員さんなどの泥臭い悩みな
ども聞いてきました。仕事帰りに2〜3
人がツカツカとやってきて「社員さん
には言えないことで話があります」と。
聞いてあげて納得してもらうまでに2〜3
時間かかったことがあります。でも「そ
の分、仕事が終わっていないので」とい
って、残って仕事をしているのです。そ
の時は“うわー”と思って「この人た
ちのためにやってやろう!」という気持
が強くなりましたね。

—— 杉山さんに続く女性のショップリー
ダーは育ってきていますか

川上 1年ほど前に新しくリーダーに
登用した者がいるのですが、男性社員
がついてくれないとか、男性社員と
ケンカしましたとか、もう降ろして
くださいとか、いろいろ悩んでいま
した。そこで「この人を抜擢したん
ですから、皆でバックアップしてあげ
ないと」と男性を説得したところ、う
まくいくようになりました。

—— 杉山さんから後輩へ望むこととし
て、どういうことがありますか。

杉山 能力をどんどん伸ばしていって
欲しいので、多くの女性にショップリー
ダーになってもらいたいと思います。た
だ、私を見ると仕事の範囲が広いので
負担に思うかもしれませんが、です
ので、全部を抱えこむことなく、負
担を軽くしてあげるシステムをつくる
必要があると思います。皆が分担し
て、全員がその人と同じ気持ちを持
ちながら仕事で