

きるようなシステムをつくっていく、これが私の役目かなと思っています。

〔3〕中間管理職と女性社員に聞く 〈その2〉（横浜支社）

対象者：リモデル営業推進課課長

西山伸一さん

リモデル営業推進課営業主査

石井美和さん

■ 女性がいなかったら職場が回らない

—— 職場における“女性ならではの”役割についてお聞きしたいのですが。

西山 どの企業でも同じだと思うのですが「女性がいなかったら職場が回らない」というのは事実です。営業所でも男性セールスが外へ出てしまうと女性がひとり残り、電話の取次や資料の作成などいろいろやるわけです。だから男性のセールスも安心して出かけられるということがあります。



—— 女性の仕事への取り組み方で感じることは。

西山 女性の場合、お願いする仕事の意味や重要性をきちんと説明し、それを納得してもらえると本当に素晴らしい仕事をしてもらえると感じます。ただし、“できるものはできる、できないものはできないと割り切ってもいいよ”という条件をつけないと、仕事が終わる

までずっとやり続けてしまう傾向があります。

—— ショールームアドバイザーは、典型的な女性の仕事のように思えますが。

西山 石井はスーパーバイザーであり、ショールームの責任者として内部を把握しています。私の目から見てショールームは表面的には問題ないと思うのですが、実際に中に入ってみるといろいろ小さな問題はあるだろうなと…。

—— 石井さんが東陶に入ったきっかけは、何だったのですか。

石井 大学で家政学、特に住居学を勉強していたのですが、その時にインテリアとか住宅に関わる仕事に興味を持ちました。いろいろなメーカーさんを見たのですが、真面目な会社ということで東陶を選び、キッチンアドバイザーということで入社しました。

—— 入社後はどうでしたか。

石井 キッチンアドバイザーという仕事は細かいことが多く、また図面を引きますし、発注責任もあります。5年くらい経ったとき失敗続きで“向いていないのかな”と思ったことがあります。それから何年かして、キッチンアドバイザーとそれ以外のアドバイザーが統合されたのですが、その時、キッチンのことを他のアドバイザーに教えるために研修会を開いたのです。その時なんとなくリーダーになって、それから自然にスーパーバイザーになったような気がします。

—— スーパーバイザーへの試験はないのですか。

西山 ありません。経験と評価がもとになります。

—— 全員、女性ですか。

石井 全員女性です。アドバイザーの経験があって、一定のステップを踏んできた人たちです。

—— 　　どういう人が向いていますか。

西山　自分の意見をキチンと言える人ですね。コーチングは勉強すれば出来ることですが、やはり、上の人にキチンとものを言えなくては、下の人に不満が募る。石井さんも私に「ショールームをよく知らないで、そんなこと言えるのですか」と言ってきましたよ。

■ 「話を聞くこと」から始める

——　　そもそも、スーパーバイザーはどういう必要性から生まれたのですか。

石井　なぜスーパーバイザーという制度が出来たかという、それまでアドバイザーの声は上手く課長に伝えられないということがあったのです。東陶としてショールームに力を入れようと言っているのに、アドバイザーの不満や要望が届いていない。そこで、課長とアドバイザーの間のコミュニケーションを良くするために“パイプ役”の人を作りましようとなったのです。それがスーパーバイザーで、13支社に2人以上のスーパーバイザーを置こうとなりました。その下にグループの長としての4~5人のリーダーさんがいます。

——　　それが必要だと考えられたのは2年前ですか。

西山　はい、会社の方針で。その当時の役員さんも偉かったですね。直接アドバイザーの方々と話をして意見を聞いて、こういう制度が必要だということで作られたのですから。

石井　そういう意味では上の方にもスーパーバイザーは大切にされています。全国から課長とスーパーバイザーが集まる会議で、私たちが出した意見について「これはスーパーバイザーが言っているのだから」と決めてくださるくらい聞いてくださるんです。

——　　そうすると、スーパーバイザーは責任者であると同時に下の人を指導する立場にあると思いますが、どのように指導していますか。

石井　私たちはティーチングやコーチングといった研修は受けています。しかし実際の仕事では、一生懸命のあまり、どうしても一方的な指導ばかりになってしまうのです。本来コーチングは「話を聞くこと」から始まると思うのですが、私はおしゃべりなので、いろいろ言い合ったりしてしまう。いつも心がけているのは、話を聞くことから始めましようということです。あとは自分自身をどういう風に伸ばしていきたいかということをも本人の口から言わせるよう心がけています。どういう会話が有効かということリーダーは勉強しておかなければいけないと思います。

——　　ある時は嫌われ者にならないといけない時もあるでしょう。そういう時はどうやってリフレッシュするんですか？

石井　私は西山さんに文句を言います（笑）。

——　　大事ですね。サンドバックになってくれるんですね。

石井　はい、受け止めてくれます。スーパーバイザーは、男性の上司に馴染んでいける人、課長や上司とぶつかることができる人が向いているのかなと思います。

——　　仕事上では、全面的に任せられる人と、そうでない人がいると思うのですが。

石井　ショールームアドバイザーの場合、特に横浜ランドマークのメンバーは向上心が高く、意欲を持った人が多いです。その中でも2つのパターンがあって、そういう思いを出してくれる人と、外に出せない人がいます。出してくれる人は指導しやすいのですが、出せない人についてはその人の本心を聞き出す

ことが必要です。ただ、私ひとりで支社の40~50人を見ることはできませんので、助けてくれるリーダーさんが必要になります。

西山 仕事を任せるということは人を育てる上で必要なことですが、任せっぱなしというのと、本当に信頼して任せるのとは違いますね。任せるからには趣旨をきちんと説明して、できるかできないかを聞いて“やってみます”ということであれば、その時点で100%任せるのではなく80%ぐらい任せて、20%ぐらいはこちらで持っておこうかなという、そういう按配ですね。そこに信頼関係が重要なポイントとなってくるでしょうね。

■ 自分を生かせないと何も切り開いていくことはできない

—— こちらの事業所で、結婚でやめる人は多いですか、少ないですか。

西山 今は少ないですね。結婚しても続ける人が多いです。

石井 結婚して続ける人も多いのですが、辞める人のパターンをみると、パートナーの職場との関係があります。それでパートナーの職場の近くのショールームで働けるように配慮したという例はありますね。子どもに関しては今いろいろと検討していますが、残業が多いので仕事を続けるのはなかなか難しい。体力的にもきついです。ですから子育てに専念したいということでやめる人は結構います。子どもが2人いるとショールームアドバイザーは難しいです。

—— ショールームアドバイザーは、最初から女性の職種として形成されていたのですか。

西山 まれに男性アドバイザーもいましたが99.9%女性です。男性ではできないでしょう

という発想で出発していますから、女性にならざるを得ないのです。

—— 男性がいた方がいいということはありませんか。

石井 お客様の中には建築や部品について「もっと詳しい話を聞きたいけれど、アドバイザーではどうせ分からないだろう」という方もいらっしゃいます。本当は答えられるのですが、悔しいけれども男性に答えていただくことがあります。ですから、お客様のニーズを考えると、男性も必要かと思います。土曜や日曜日は基本的には営業はお休みですので、防犯の意味でも男性にいていただいた方がいいのかなという気はします。もともと女性に限定しているわけではなく、応募してくるのが女性だけだったということです。最初はショールームレディ的な“華”だったのですが、今はその位置づけが社内で変わってきていますので、女性でなくても良いという時期かもしれません。



—— ショールームの中で、営業とアドバイザーの役割分担はどうなっているのですか。

西山 ショールームアドバイザーの仕事はお客様へのコンサルティングですが、そのコンサルティングで受注できたのかできなかったのか、きちんと知りたいですね。営業がフォローするのですが、そのフィードバックがないとアドバイザーはもやもやします。きちんと白黒をつけよう、ということで営業とショー

ルームが情報を共有できるような仕組みづくりを考えています。

—— “アドバイザーになってよかった” というのは、どういう点ですか。

石井 私の場合、はじめからリーダーだと言われて、自分もそういう認識でしたので特にありませんでした。でもほかの人に聞いてみると、結構ステータスとして考えているのです。女性はステータスを大切にするんですね。航空会社ですと、職種によってスカーフが違いますね。同じようにアドバイザーになったらバッジをつけるとか、スカーフの色を変えるとか、いろんな意見が出ます。お給料以外に、そういうことがやる気につながると思っています。

—— 石井さんは次の目標とかターゲットはありますか。

石井 この会社にはコーディネーターの仕事をしたくて入ったのですが、ある程度月日が経った中で「自分は人と関わる仕事が好きなんだなあ」と分かりました。コーディネーターもお客様あっての仕事ですが、人と関わる中から、自分は人にいろいろ教えてあげたりすることが好きなんだと分かりましたので、そういうことをしていけたらいいと思います。

—— 役職等にはこだわりませんか。

石井 それは、あんまりないですね。

西山 彼女は今度管理職に昇格します。下の人間が石井を目指してこうなりたいということでやってくれればいいでしょうね。

—— 上司から言われてうれしかったことってありますか。記憶に残る一言みたいな。

石井 入社した当初、おじさまが多い環境ということもあって、少し職場に馴染めない時期がありまして、周りからあまりいい印象は持たれていなかったんです。そのとき男性の

先輩に「もっと自分がここにいる意味とか、楽しさとかを考えて、変えろ」と言われました。10歳くらい上の方でした。その時は「この人は何を言っているんだろう」と思ったのですが、あるとき、自分を変えようと思ったときに、その言葉の意味が分かりました。自分が変わって周りとうまくできることで、自分にいろいろなものが返ってくるし、石井さん、石井さんと大切にさせていただけるようになって変わっていったんですね。今の自分があるのは、その一言のお陰なのかなと思います。

—— 今度は石井さんが一言発しないといけない立場ですよ。

石井 教育をしながら、私の経験を話していきたいな、と思っています。ショールームアドバイザーの仕事は、どうしてもお客様に商品を紹介するだけの仕事としか見られていないのですが、アドバイザーには「どこで何をやっても、人があっての自分だからね」と話しています。自分を生かせないと、何も切り開いていくことはできないよと。研修の時に新人には必ず、「いろいろ経験している先輩としてこういう話をしたい」と言っています。

—— 部下の人たちに上司としてどんな目標を与えるのか、ご自分のスタイルとかありますか。

石井 入社したばかりの頃は、自分がやりたから仕事をしているという感じだと思いましたが、成長していかないといけないですよ。それには「こういうステップを踏んで、こんな考え方をすると、仕事ってよくなっていくんだ」というような仕事に対する考え方を身につけていけば、男性と対等にやっていけると思います。うちの会社にいる間に、そういうことを学んで行って欲しいなと思います。