

有恒薬品工業株式会社

兵庫県西宮市 防疫薬剤製造業 労働者数：約 120 名（うち女性 75 名）

有恒薬品工業(株) は、従業員 100 人あまりのうち、約半数を女性が占め、結婚・出産を経て勤め続ける女性も多い会社です。なぜ、女性が働きやすいと感じる雰囲気ができているのか、代表取締役社長の前田一行氏と、取締役開発技術の皆川文康部長、また現場で活躍する開発技術部部長代理の土屋輝美さんと企画開発部課長代理の山崎祐美さんに語っていただきました。

〔1〕企業トップに聞く

対象者：代表取締役社長 前田一行さん

■「平等」はだめ。「公平」は機会均等で す

—— 社長のリーダーシップで、ポジティブ・アクションに熱意を持って取り組んでいらっしゃいますね。

前田 社外の方から言われるのは、この会社は女性が多い。採用の際には特に男女の別は意識せずに来ていただいているのですが、男性が辞めてしまう。女性のほうが継続して働いてくれています。結婚して子どもができますと言えば、休めばと。本人にどうするのと聞くと、できれば働きたいという。土屋はその典型。ただし、戻ってきても同じポジションを保障できない。かわりの人が育ってきませんから、戻ってきても退けとは言えない。それでも構わないという方は、だいたい何をやってもできる方なんです。会社にとっても優秀な人には戻ってきても良かったほうが良いと思っています。うちの会社はそれほど高給で遇することはできませんが、夫婦ふたりで働けばそこそこの生活ができます。女性にそれくらいの所得があることはメリットがあるだ



ろうな、それでうちの会社にもメリットがあれば、いいじゃないと思うわけです。

—— 会社の経営理念については、どのようにお考えですか？

前田 社員総会では、先代がつくったものから適当にアレンジして話した。「利益」と「倫理観」と「チャレンジ」だと。企業活動を通して社会に貢献するためには、利益を出さなければできない。納税しないと貢献はできない。しかし、だからといって何をしても良いというものではない。そこには倫理観が必要です。そして志を持って意欲的な企業経営をしましょう。独創性を持ってチャレンジしないと死んでしまいますよ、と言い続けている。社員に関しては全肯定。決して「できない」理由を見つけてはいけません。それと大事なのは「公開」と「公平」です。何事も社内には公開しオープンにします。「公平」というのは誰が見てもそうだと思う評価をす

ることです。たとえば「あの人が昇格するのは当然だな」とみんなが思えるような評価をする。「平等」はだめです。「平等」は同じ結果をもたらすことですが、「公平」は機会均等ということです。

—— ポジティブ・アクションが上手くいくには、職場の風通しの良さとか、一人ひとりが生かされていると感じられる雰囲気づくりなどが大事だといわれていますが、そうした風通しのいい雰囲気はどうしたらできるとお考えですか？

前田 生産管理に関する国際基準で「GMP＝グッド・マニュファクチャリング・プラクティス」というものがあります。要は国際的にデータの摺り合わせをし、相互利用をして無駄をなくしましょうということ。GMPの精神は「ベターを追求する」ということです。私は会社の業務管理もこれだ、と思いました。そこで社員には、GMP準拠の基準を守った上で、ここを改善したほうが良いと思う部分は提案してください、業務改善の提案については金・銀・銅で表彰するので、1ヵ月分のボーナスが出るつもりで頑張ってください、というのをベースにしています。そしてGMPを踏まえて自ら提案し、作り出せるようになれば昇格し、対コスト効果を分析してもらい、これを身につけられたら、さらに利益管理をしてもらい、より上のマネジメントをしてもらい、そういう基準で昇格試験を実施しています。だれが通って通らなかったかはすべてオープンにしています。

—— 昇格は男女も関係ないし、年齢も関係ない、ということですか？

前田 はい。女性にとっては厳しいと思いますが、泣かずに頑張っていたきたい。私が一番嫌いなのは涙です。悔し涙ならいいです

が、手段として使うのは良くない。

—— 「嘘をつくな」ということも、よくおっしゃっているようですが。

前田 選択肢としては人生一杯あった。うそをついてまで、こんな仕事をするつもりはない。うそをつく人は嫌いです。なぜできなかったのか、嘘の理由をつける。言い訳ですね。言い訳するくらいなら、はじめから「できません」「やります」と言わなければいい。そうしたらあなたではなく、ほかの人にチャンスを与えられたかもしれない。みんなが時間のロスをした。会社としてのチャンスを失ったのかもしれない。その罪は大きい、と。そこは厳しいです。しかしだからといってノーチャンスではないので、もっと力をつけてからやってください、と言います。「公平」というのはそういうことです。

—— 会社に個人のメールアドレスがないのも、「公開」という考え方からですか？

前田 情報の共有と公開ですね。こうすると、皆のところにメールが届くので、メールを送ったのを見ていない、ということが防げます。「この前のテニスは楽しかった」というようなことが書いてあっても構わない、と言っています。それと1時間に1回チェックしてすぐに処理をしろ、と。本人がいなければほかの人が処理をする。そうすれば迅速に対応できますし、メールを送ったほうも、自分の案件について相手の会社に知ってもらえていると感じます。

■ 私は本気です

—— ポジティブ・アクションに関して、今後の目標など、意識されていることは。

前田 意識しません。目標が必要ですか。今

はそういう社会です。むしろ今の社会で、こうした取り組みをしないで、よくコスト的に見合うな、と思います。女性を無視してものをつくっても買ってくれないではないですか。よく「やっておかないとまずいから」などと、後ろ向きの姿勢でやる会社がありますが、それでは上手くいかないですね。

—— 本気であることを社員の方々に示すために、目標をたてる必要性を感じませんか。

前田 私は本気です。

—— ご自身、経営者として女性が働くことは当たり前だと思っていらいっしゃいますか？

前田 はい。というより無理をしてもなるようにしかならない。自然の流れに逆らってもしかたないのではないですか。女性は結婚したら家庭に入ったほうが良いと思っている経営者の方は、根っこのところで女性には女性の仕事があると思っているのでしょうか。

—— では女性の経営者は増えるべきと？

前田 若い女性に言っていますよ。日本アイ・ビー・エムの内永ゆかりさんやヒューレット・パカードカンパニーのカーリー・フィオリーナさんのような意識をもたなければダメだよ、と。シンボルではなく、もっと地に足のついた人が重用されていくように、女性はもっと努力するべきです。ある程度のところで家庭に入って子どもを育てれば良いと女性が思っていると、男はそれを見透かして馬鹿にしますよ。

—— 女性が活躍するには、直属の上司がキーパーソンになると思いますか。

前田 中間管理職には女性にも「やらせろ」と言っている。「女の子」と思うな、と。できる人は仕事ぶりでわかります。もっとできそうだし、やらせてみよう。できそうでないかもしれない仕事をやらせてみる。そうし

て目の色変えてやるようならいいかなと。本人をそういう気持ちにしてあげないと、やらないですから。

—— SS（セールスセクレタリー）という職種があるようですが。

前田 人数の少ない会社ですから、もっと営業を動きやすくするために「営業補助」ではなく「営業秘書」をしてほしい、ということです。お客さまにも自分でどんどん電話していいし、セールスの研修にもきてもらいました。「やっていることがよくわかりました」と言っていましたよ。



—— もし、男女の別なく働ける会社に変えるにはどうしたらいいか、とほかの経営者から相談されたら、どうアドバイスなさいますか？

前田 もっと利益を上げるために何をするかを考えたら、従業員をもっと優秀な社員に変えるしかないじゃないですか。グッドで満足してはいけない。ベターを追求すること。運を引きつけるまで努力を続けるということが必要ではないでしょうか。

—— 社員の方は社長にいろいろ相談されるようですが、相談できる雰囲気というのはどのようにつくっていらいっしゃるのでしょうか？

前田 相談を受けているつもりはない。ただ言わないでグズグズしているのは評価としては低い。本人は言って気が済むから言っているようなものではないでしょうか（笑）。し

かし心が通じ合わないと組織は上手くいかない。利益は出そうと思って出るものではない。上手くハーモナイズしないと、ムダなことが多いです。

[2] 中間管理職・女性社員に聞く

対象者：取締役開発技術部長

皆川文康さん

開発技術部部長代理

土屋輝美さん

企画開発部課長代理

山寄祐美さん

■ はじめから100%でなくていい

—— 皆川部長は山寄さんとは直接の上司、部下の関係でいらしたとか？

皆川 もともと彼女が新入社員で入社したときの上司でした。彼女にものを頼むと、すぐに早くよくやってくれる。仕事の中身にも興味をもってくれる。それで彼女にどんどん仕事が集まる。結局、仕事はやってくれる人のところに必然的に集まりますね。我々中小企業は早くしないと世の中にとり残されますから、早く、問題なく資料を仕上げてくれる人に仕事が集中します。それを見ていて彼女には「企画というセクションでもっと広くいろいろなことに関わってもらいましょう」という社長の話があり、企画開発部に移ってもらうことになったのです。

—— 仕事が集中して大変ではなかったですか？

山寄 始めの頃は何かも目新しいことばかりで、面白いというのが先でした。できないときは「できません」「まだできていません」と言える雰囲気なので、できないときはでき

ないと言いました。その後はきちんとフォローしていただけますから。

—— 仕事で悩んだりすることは？

山寄 本人は悩んでいるつものときもあるのですが、周りからはそう見られないみたいです（笑）。はじめて企画の話をいただいたときも、できないことがたくさんありましたし、できないと思い込んでいたこともあります。ちょうど会社のシステムが切り替わることで、システムについては何もわからない状態だったので、自分にはできないと悩んでしまった時期もありました。でも「はじめから100%でなくてもいいよ、できることからしていったらいいから」と言っていただけました。できないことがあっても、できることから先に手をつけたら、次が見えてくることがあるから、まずできるところから始めていく。自分もちょうどシステムが切り替わるときに担当させてもらって、それが立ち上がったときは嬉しかったです。長いスパンで取り組んで、自分の知らないこともたくさんあったので勉強になりました。

皆川 彼女のいいところは、仕事に対して興味をもってくれるところだと思います。ワープロで資料をつくるにしても、普通の人は物理的に打ちますが、彼女は中身に興味をもって打ってくれる。そうするといつの間にか仕事を覚えていつの間にか仕事

山寄 私はどちらかというと文系が得意で、理系は苦手だったんですが、入社してたまたま開発技術部に配属されたので、自分の知らなかったことがわかるようになった。何となく話としてこういうこともあるんだな、とわかるようになりました。

—— 最初は何年くらい勤めようと思っていたのですか？