

## 良い習慣を取り込む。「生涯現役」が目標。

子どもが生まれたのをきっかけに健康を意識し始めました。それに、「生涯現役」がモットーなので、長生きするからには、元気でいらつとした人生を謳歌したいと思っています。七年前から始めたのがジョギングです。朝四時から五時に起きて、時間ほど走ります。走り始めてから、7ヶ月ほど経ちました。食事も気をつけていて、腹七分目を心がけています。家族と一緒に過ごす夕食以外は、野菜や果物、ナッツなど体に良い自然のものを食べています。最初はおなかが空きましたが、いまは良い習慣です。キヨロオピンを「メンテ」が入っていますね。これからも健康のために、良い習慣を積極的に取り込んでいきたいと思っています。



名高遠男

明日の健康を見つめたい



湧が製薬株式会社

お問い合わせ 0120-39-0971

http://www.wakunaga.co.jp/

私たちは、日々回を応援しています。

「男性が女性を教える文化はまだ整っていないので、女性の先輩に教えてもらったほうが良い。例えば営業で最後に受注するときにはどうするか、お客を怒らせたときにはどうするか……。ホワイトカラールの仕事はマニュアルでは伝えられないことばかりです。だから四六時中一緒にいて伝授する形でないと身につかない。そうすると、異性に教えるのは非常に難しくないから」

女性は女性の中で各業務を覚え、リーダーも経験するほうが効果的だという意見だ。確かに、本誌調査でも、男性管理職の七割が女性には仕事を教えるにくいと回答している（前掲表）。

「業務もマネジメントも覚えて出世した女性には、今度は女性比率半々ぐらいの部署を経験させる。さらに、男性が圧倒的多数の場所にも行く。そして、新たな階層に上るときは、女性だけの部署に戻ってまた腕を鍛える。業成所としては女



女性営業部隊の現場。「エフ・ステージ配機」マンションギャラリーにて。左が石田明美社長。

## ビルブワーク

性だけの職場もいいと思います」

最終的に男女混合の職場で働くならば、女性だけの組織をつくることは遠回りではないのか。海老原は、世界有数の女性活用先進国である日本の企業風土でいき

なり男性と並べて競争させると、男性と変わるまい「スーパーウーマン」がごく少数生まれるだけに終わると反論する。「スーパーウーマンは「私たちがみたいにならない女が悪い。あなたたちが家庭を捨てなさい」と同性差別をしがちです。それでは女性活用の裾野は広がらない。バイタリティがあつて後援指導も上手な肉食ウーマンを増やすには、女性だけの部隊をつくるのもいいと思うのです」

ただし、海老原は女性チームのメンバーは、将来を見越して社内でも「横連携」をとるべきだとアドバイスする。それは女性が集められがちな内勤部隊「6R」と共通の課題だという。

「例えば、人事部だけが経験がない女性。営業現場にコネがないので、新しい制度を設計するときに営業の人に根回しで向こうに人脈もある男性総合職に後れをとってしまう。そういう意味で、女性チームの人もちやんと横連携をとつ

て、視野を広げておいたほうが良い」「女性のために用意された部署」に閉じこもらないよう、そしてそこでキャリアが終わるようなのないように気をつけなければいけないのだ。

## 女を武器にする 不動産の営業部隊

次に、二つ目の論点「女性だけの組織をつくることは、会社の儲けにつながるのか？」を検討する。

女性中心であることを前面に打ち出して成功している企業が大阪にある。不動産販売業を手がけるビルブワークだ。社長の石田明美は専業主婦を一年間経験した後、〇一年に起業。現在、石田を含む社員三〇人のうち二八人が女性だ。

不動産販売のプロジェクトが始まると地元のプロフェッショナルをパートナー社員で採用し、女性社員たちがリーダーとなる。不動産販売という「男の世界」で、女性が

#### 福利厚生

- 女性のための休憩室……………メーカー・男性
- 女子休憩室やトイレを増やして男子用を削る……………通信・男性
- シングルマザーのための育児支援 サービス・男性
- 生理休暇……………通信・男性
- 仕事の納期・月給有給休暇の取得圧力が強い……………通信・男性
- 育児休暇が女性のみ……………通信・女性

#### 管理職登用 採用 評価など

- 女性に意味のない役職を与える… 商社・女性
- 日本語も英語も話せない外国人の採用……………メーカー・男性
- 定年退職者の採用……………メーカー・男性
- 女性管理職の登用率に目標数値を設定する……………メーカー・男性
- 女性への割増評価優先採用…メーカー・男性
- 女性管理職登用制度の実績をつくるために、実力のない女性を登用する傾向がある……………メーカー・男性

#### 研修など

- 女性だけの教育制度や研修… サービス・男性
- 女性のみを対象にしたキャリアアップセミナー……………サービス・男性
- セクハラマネジメント講座……………メーカー・女性

#### 配置など

- 経路が女性のみ……………メーカー・男性
- 社内業績と直接関係のない部署のみ女性管理職を多用する……………メーカー・男性
- 時短勤務者や子供のいる女性社員を人事経務などに異動させる……………メーカー・女性
- 男性と女性で職種を分けている…金融・女性

#### プロジェクト

- スモールチェンジ運動……………メーカー・男性
- 女性だけのプロジェクト……………IT・男性
- 女性だけの営業部隊……………建設・女性
- 女性だけの店舗がおり内部の人間関係が難しくなっている……………建設業・女性
- 女性だけのプロジェクトが名実伴わずに失敗したのに、社長賞をとった……………メーカー・女性
- 女性委員会……………メーカー・女性
- 女性だけの部署が特別扱いを受けている……………サービス・女性

#### その他

- 女性という理由だけで役員と会話する機会があるが、何の参考にもならない…IT・女性
- 女子部のただの食事会……………メーカー・男性
- おいさつ運動……………通信・男性
- 月1回の飲み会……………サービス・女性

女性を率いる組織で成果を出し続けているのだ。リーマンショック後に急激に市場が冷え込んだ際も、倒産が相次ぐ中、あるマンション販売の案件を見事に売り切った顧客の信頼を勝ち取った。

「損益ギリギリのラインまで一気に値段を下げ、差額分の札束の模型をつくってモデルルームのテーブルに置きました。お客さんは「何ですか、これ？」とびっくり。フレントーは「はい、三〇〇万円」とね。エンターテインメントですよ。その後、他の販売会社は一〇〇〇万円値引きしても売れなかったと聞きました。何事もタイミングと見切りが大事。私たちが女性には思い切りのよさがあります。子どもを産んでもすまん、怖いもんありません」

石田は言い切る。

「女性部隊は私たちの個性です。(他社の男性部隊と共同販売することもありますが)よ。こちらが仕入れてきた案件なので、

### →こんなあります。わが社の勘違いダイバーシティ施策30

私たちが女性部隊が上に立つて指示をする関係です。同じ組織内でこれをやると女がエラそうだと反感を持つ男性部下もいますが、他社だとビジネスライクに互いの強みを活かしかねるのです」

女性ばかりの組織であることは、数ある不動産販売会社の中で光る個性なのだ。このビルワークに比べて、セブン&アイや損保ジャパンの取り組みはどのように評価できるのか。

一橋大学大学院国際企業戦略研究科の楠木建に両社の事例を見せると、あまり気乗りしない表情になり、なぜか自宅の話を始めた。

「最近、僕の家に新しいシステムを導入しました。今まで台所の引き出しの中に入っていたお箸や調味料を食卓に近いところにまとめたんです。食べる時にすぐに出せる。すごくいいなと思ってます。だけど、このシステム導入でわが家が決定的に幸せになったわけでもない

実。今回の事例も同じです。こういう話っていっぱいあるでしょう。裏紙を使うとコストセーブにはなりません。でも、インパクトがない。重要なのは「誰けどい」成果に対するインパクトです」

楠木は、「それでどうなるの？」という問いに対する答えがずつつながっていくのが戦術だと説明する。つまり、女性ばかりの職場づくりが明確な因果関係で会社の利益に太く結びつかない限り、有効な戦略とはいえないのだ。

「女性だけの職場づくりは組織活性化の施策として、いいことだとは思いますが、た「女性だけの支店もありますではなく、向こう一〇年間は女性しか採用しない、ぐらいじゃないと、それ以外の「社会的にいいこと」は販売とは関係ありません」

イトヨーカドー高松店や損保ジャパン新宿新都心支社を見学した限りでは、現場が生き生きしていると感じた。モデ

ル店として社内外から注目されているという気概もあるのだらう。なんとか女性を活用しようと思案しているセブン&アイや損保ジャパンの前向きな姿勢は疑われない。単なる話題づくりや外面を整えるためではないのも伝わってくる。

しかし、自社なりの戦略を考え抜くことなく、思いつきでスタートした施策であるという感想はぬぐえなかった。五年後は「女性ばかりの職場」は存続せず、また別の女性活用施策が行われている気がする。今回は、経営層および中核部署の部長と課長を全員女性にしてみたらどうだろうか。そのほうがはるかに大きな変革になるはずだ。(文中敬称略)

● おおみや・ちよら 一九七六年、埼玉県生まれ。一橋大学経済学部卒業。フリストテライオン(ユニクロ)に就職するが、わずか一年で退社。福プロダクションを経て、二〇〇一年よりフリー。ビジネス誌や料理誌などに執筆・講演する。著書に「あんな会社がないって生きていく」の思想」など。