

第3回経営者インタビュー【オンライン開催】 (株)ティエルバイ 代表取締役社長 藤原 綾子氏 主催：バルブ女史ネットワーク



このほど、第3回目の経営者インタビューとして、(株)ティエルバイ 代表取締役社長の藤原 綾子様に、下記のとおりオンライン形式でのインタビューを実施いたしました。

今回のインタビューでは、「女性の働き方」、「女性が活躍しやすい職場・施策」、「女性の人財育成・教育」、「経営者として大事にしていること」などのテーマに沿って、会社経営者としてのお考えを伺いました。

～経営者インタビューについて～

バルブ女史 NW では、女性活躍推進に積極的に取り組まれている企業や、第一線で活躍されている経営者の方々に対し、インタビューを実施しています。

女性活躍推進に関する課題や好事例、経験談など、インタビュー内容については広く web 等で公開し、会員企業に有益な情報を提供するとともに、NWメンバー自身の視野を広げ、モチベーションアップにつなげることも目的としています。



藤原 綾子 代表取締役社長
(株)ティエルバイ



Zoom でのインタビューの様子

- 開催日時
2023年2月13日(月)
14:00～16:00
- 参加者
(一社)日本バルブ工業会
バルブ女史 NW 13名、
関係者1名

テーマ：女性の働き方、女性が活躍しやすい職場・施策について

01. 女性が働きやすい製造現場を作るために工夫していることがあれば教えてください。 (作業環境、力作業に関する事、同じ職場の男性の意識など)

藤原社長：

女性だからということで特に工夫していることはないですが、一つだけ、「寒さ」の基準は女性にしています。また、安全な職場環境、例えば、重いものを下から持ち上げることは男性にとってもキツイ作業になるので、重量物に関しては、女性も無理なく作業できる環境作りということで、棚の位置は腰の位置にし、ローラー付きの荷台などで楽に移動できるように工夫しています。

環境という意味では、工場に限らずですが、トイレは寝転べることができるぐらいに綺麗にしています。使用する側の社員達もトイレを清潔に保つよう日頃から気をつけていて、とても綺麗です。

■ 特にトイレを綺麗にしようと思ったきっかけは、何かありますか？

藤原社長：

これは、創業者(先々代の社長)からの教えですが、トイレが一番プライベートで、一番汚れるところでもあるので、常に綺麗にしておくことに気を配っています。特に、綺麗なモノ作り現場ではないというイメージのある業界ですので、だからこそトイレは綺麗に、他のところはもっと綺麗にとの想いがあります。

トイレを清潔に保つことで、心地よく人との会話ができ、綺麗な職場から綺麗な製品が生まれることに繋がると考えています。

また、以前は各職場からでたゴミを集約する『ゴミ当番』を設けていましたが、最近ではリモートが増えて、部署によっては出勤者が少なくなるなどの環境の差も出てきたので、今年から各自でゴミを分別して集積場所を持っていくことにしました。そうすると、おのずと社員はゴミを出さないようになり、少量のゴミなどは自分で小袋に入れておくなど、**社員それぞれが創意工夫をする**ようになりました。

■ ■ 寒さ基準は女性、ゴミは各自で集積場へということですが、男性・女性、若手・年配社員とでは受け取り方の違いは無いでしょうか？

藤原社長：

当社の製造現場は、部門にもよりますが、ベテランのパート女性が多いので、むしろ女性の発言力が大きいような気がします。新人の男性社員を、自分の息子のように暖かくも厳しく指導する時もあるなど、少し昭和チックなところもありますし、そういう意味では、受け取り方の差はないように思います。

ただ、**男女・世代問わずですが、自分の時間の使い方に関してかなりシビアになっている社員が増えている**と感じます。会社としても労働基準法をしっかりと遵守しなければいけないと思っていますので、その点で現場を管理する側とされる側との**期待値の差がコミュニケーションの差になっている**と感じることがあります。これは、男女問わずだと思えます。

02. 男女ともに結婚、育児、介護等は環境が大きく変わる事があり、社員にとっては柔軟に対応できる組織は魅力に感じますが、ライフイベントと組織、体制（取組、姿勢）についてはどのようなお考えがありますか？

藤原社長：

社員がどういう理由で退職しようとしているのか、どんな仕事をしていきたいと思っていたのか、それが**当社のやり方、やりたいことと合致している場合には、フレキシブルに考えよう**ということになります。

【Aさん：女性の場合】

結婚を機に他県に引っ越すことになりましたが、もともと直行直帰やリモートでのお客様対応、オンラインでのセミナー講師（製品説明）をしていたため、他県に拠点を移した場合でも、業務に大きなデメリットはなく続けられそうだということになりました。

また、本人も現場の知識を吸収するために、できるだけいろいろなところへ出向きたいとの希望だったので、そのまま社員として勤務してもらっています。

当社では、**社員の事情を考慮したうえで、お互いのやりたいことが合致すれば、方法はいくらでもあるという視点で臨機応変に対応**しています。



テーマ： 女性が活躍しやすい職場・施策、女性の人材育成・教育について

03. 経営者の立場から見て、世の中の女性が活躍するために改善が必要と感じる点、又、働く女性に対して求めるものなどがあれば教えてください。

藤原社長：

先日、ランチの時に女性社員から、「〇〇は、こうした方がいいと思うんですよね」などの軽い提案話があったのですが、たとえそれが茶飲み話だとしても、「**それ、あなたがやってみたら？**」とか「何かちょっと動いてみたら？」と私はよく言います。「こういう風に手を挙げてもいいんですか？」というような反応がよくあるのですが、そういう時は**シャイにならずに自分が思っていることを声に出す、チャレンジする、というような積極性をもって欲しい**と思っています。

スキルセットがあってもチャレンジできる機会が少ないと感じる女性社員がいたら、女性だからと重用すること

はしませんが、現在の彼女の計画がどうなっているのかを気かけますし、例えば、海外出張で安全配慮が必要な国に行く場合には、男性とチームを組むなどの配慮をします。

国内・海外問わず活躍する女性社員が増えたら、それに引っ張られて、「あの先輩みたいになりたい」、「こういう働き方もできるんだ」など、自分自身もチャレンジしてみようと一歩前に進む社員が一人でも増えたらという思いで仕事を任せています。

また、面談では出てこない社員の本音を引き出し切れていない上司が多いように感じます。飲み会などでは思いがけずに本音を聞けることがあります。そもそも女性社員の多くは飲み会に参加しにくい状況（家事、育児等）にありますから、飲み会に頼るのではなく、10分面談などでも深く入り込めるようなコミュニケーションができる上司を育てたいと思っていますし、質問の質を上げることは自分も含め上司側に必要なスキルであると感じています。一度本音がわかると、次は『やる気ポイント』や『推しポイント』がわかるので、仕事もやりやすくなると思います。

04. 女性社員を育てていく上で重要と思われることはありますか？

藤原社長：

女性には人を育む力や、ものごとを多面的に見ていいところを探す、同時進行することなどが得意な人が多いと思うので、それはあなたの魅力的な長所なのだときちんと承認し、又、それらはマネジメントする際に大いに役立つと伝える、そういうことが必要だと思っています。

女性には、「私なんて」と消極的な考えの人が多いと感じますし、せっかくな馬が用意されても馬に乗らない人が多いのも事実です。また、男性・女性問わず管理職に対しては、責任ばかりが増えるなど、あまり良いイメージを持っていません。ですが、それを払拭するぐらい、経営陣と一緒に会社を作っていくことにやりがいや生きがいを感じてほしいと思っています。併せて、色々なスキルを持った人がそれぞれの強みを生かしながら、その世代のマネジメントチームを作り、そのレイヤー（層）を整えることで、会社の存続、成長に繋げていきたいと考えています。

チームの繋がりを強くしていくためには、「あなたは分析が得意」、「あなたは人を育成するのが得意」など、周りが持っている強み、特性を理解した上で、要所要所で各分野の適任者に任せる、そういうやり方もチームの運営ではあり得ると思っています。リーダーが全て100%完璧にできるわけではないので、それを認めた上で自分自身も周りもお互いに少しずつ成長しながら力を出していくことができます。

その中で、女性に対しては、やはり自信を持ってもらうのが一番だと思います。何かキーワードを作るのもいいと思います。例えば、『悪い意見なんてない』。どんな意見でも会社のために、チームのために考えた意見であれば、それはウェルカムであって、意見を言わないことの方がNG。何でもいいから貢献しようというように、チームメンバーが上司に対してためらわずに意見が言えるような雰囲気になればいいと思います。

自信がなくて言えないではなく、チーム全体で上司に話を聞いてもらいたいという積極性が先に来るようになれば、より素敵だなと思います。

テーマ： 経営者として大事にしていること

05. 女性の活躍、人材育成・教育について、その人の特性を活かして業務を任せただけの場合、その後の活躍の成功例などがあれば教えてください。

藤原社長：

当社では、本社および営業所にインサイドセールスが複数人いる状態にありました。カタログの送付依頼から難しいエンジニアリング案件まで、多種多様な問い合わせがくるので、それらを社内に適切に流すには、スキルセット、采配が必要となります。

Bさん（女性）がマネージャーになってから、彼女の提案で、まず問合せを受けたら、営業所の大小に関わらず、案件ごとに担当者を決めて任せることとして、その中で、新入社員が入ってきたときは、簡単な商品選定や、お困り事を電話でヒアリングさせるなど、人材育成の場としても活用しようということになりました。

各営業所の担当者からは、自分が担当してきたお客様に対するエンゲージメントが下がるし、サービスが低下したように思われるのではないかなど、反対意見がでた一方で、担当者が休んだ時のジョブシェアリングが十分にできていないという問題も残っていました。

いろいろな意見が出る中、Bさんは作業標準化の提案をし、2年がかりで基準を確立させました。各営業所独特の特色があるなど、まとめるまでには色々大変ではありましたが、やり遂げたいという強い意志と責任感を持って、長い時間をかけてメンバーを説得し続けたBさんの特性、強みがうまく作用した結果だったと思います。



■ ■ 逆に、実際はなかなか上手くいかず、経営者の立場や、女性だからこそその想いで粘り強く続けていることはありますか？

よくある光景ですが、すごく良い改善提案などの考え、意見を持っているのに、そのことを担当部門や役職を超えて伝えることに臆病になる女性がいます。2番手として男性上司をつついていられる方が気楽なのはわかりますが。

でも、ある程度の地位にいる女性であれば、そういう状況は今後もあるでしょうし、私は常に「困った時はいつでも手を挙げて欲しいけど、まずは自分で動いてみて欲しい」と伝えています。部門の責任者になれば問題解決の第一人者は自分です。まずは自分からサーブを打っていくという自覚、覚悟は必要であると思っています。

06. 経営者になってこれまでと何か変わったこと、変えたこと、継続していることがあったら教えてください。

藤原社長：

経営者になったからというよりは、会社に入ってから継続しているのは、現場に行くことです。工場には、貼り出されている「標語」や、「いいねカード」などがあり、報告書からは見えてこない各部門の様子などをキャッチするようにしています。

また、社長室に籠もってばかりですと社員との距離がでてしまいますので、私は神出鬼没でいろいろな部門にパソコンを持ち込んで仕事をします。社員との距離感には気を配っています。

TLVに入社した当時は、今の会長（父）の姿に自分を当てはめなくてはいけないと思っていましたので、会社の事業、商品、お客様、社員のことも全くわからない中で、自分に下駄を履かせて、なんとかわかっているように取り繕っていました。プレゼンや、毎月の経営方針発表などがとても苦痛でした。

ただ、そこから、このままやり続けるのは無理だしサステイナブルではないと感じて、経営者になった今もですが、「このように事業を進めたい」、「こういうリーダーになりたい」という『ありたい姿』に関しては、いろいろな場面で話すようにしています。

インプットできるものは他にはないかなど、いろいろな人から意見を聞き入れ、又、意見がきちんと聞けるような関係性を築くことも大切であると思っています。そして、こう進めたいが実際にはこういうところで困っているとか、今はここでつまずいて解決策がないなど、なるべく正直に伝えるようにします。

また、社員の皆さんが困っていること、やりたいこと、現状とのギャップをどうやって埋めていくかなど、大なり小なり社員自身が考えながら仕事をされているので、そういうことが正直に上がってくれば、お互いに助け舟を出しやすいし、出されやすい雰囲気にもなります。私や社員の間でもそういう関係性が築けていけたらと思いますし、そうなるように心がけています。

みんなで協力し合える環境作りのために、『ありたい姿』を伝え、でも現状はこういう問題があり、このように頑張っているという、両方を伝えるようにしています。

07. 経営者として、また、ご自身の担当業務に取り組む上で、モットーとしていたことがありましたら教えてください。座右の銘などがあれば。

藤原社長：

前段で、女性社員には自信のない人が多いという話をしましたが、実は、普段の私はあまり自分に自信を持っていません。

それこそ、「私なんて、…」と落ち込むこともあるし、朝に無理矢理気持ちを奮い立たせて「頑張るぞ!!!」と出社したり。そのようにアップダウンする日が続くと、精神的にも肉体的にもつらくなります。そういう状況になった時には冷静になることが必要で、私は、「ちょっと待てよ。それでも私に何ができる?」と、常に自分に言い聞かせます。

社長になる前には色々な仕事をしましたが、コテンパンに言われたり、失敗したこともたくさんありました。そこでめげないために、**自分の頭の中で自分に合った声のかけ方をすると**、他人に言われるよりもものすごく浸透します。例えば、「私ってなんか綺麗」と思っていると、本当に綺麗になるらしいので、**自分にかける言葉や頭の中を巡る言葉は、ポジティブで受け入れやすい言葉がいい**と思います。

プロジェクトが行き詰まって、誰からもよいアイデアがでず、私にも解決策が浮かばない時、落ち着くための私の言葉として、「それでも私に何ができる? もう一ひねり、もう一声」と、ちょっと冷静になってみます。お風呂やトイレに入っているときなど、独りで考える時間は、1日の間には結構あります。

座右の銘ではないですが、「それでも私に何ができる?」の背景には、「**こんな状況になって大変だけど、何かできるはず!**」という思いもあり、心の中でそんなことをつぶやいています。

テーマ： その他、プライベート、モチベーションなど

08. ストレス解消法や、日々の業務においてカチンとくることがあったときの対処の方法を教えてください。

藤原社長：

私は何事に対しても真に受けるタイプで、何か嫌なことを言われたらドスンと落ちてしまいます。

私が二人の子供と一緒に近所のスーパーマーケットに買い物に行った時のことです。後ろから自転車の音がしたので危ないと思い、私達全員が歩道の端に寄ってその自転車をやり過ごそうとしたら、自転車に乗っているオジサンから去り際に罵声を浴びせられたのです。

驚きと同時に、それまで子供達と楽しく散歩していた状況から一変して、何か負の刃のようなドキドキするぐらいの嫌な感じがなかなか抜けないことがありました。コロナの影響で心が疲れている方が多いとは思いますが、思いがけずに嫌な思いをすることが立て続けにあって、かなり傷つきました。

その時に、「公道歩いているだけで傷つくって、それは自分としてどうなんだろう?」と思い直して、そこからは、このカチンとしたときの対処法は、あえてポジティブに「ご安全に!」や「ごきげんよう!」という言葉返すことにしています。

別の日、同じようなシチュエーションになった時には、去っていくその背中に向かって「ごきげんよう!」と言いました。そうすると、すごく気持ちがスツとしたのです。**負の気持ちのまま落ち込むのではなく、あえてポジティブな言葉で返すことで、こちらには何も残っていないという状態をロジカルに作ります。**相手は何も聞いていないとは思いますが。

また、社内で、こだわりがあるために同僚達と一緒に課題解決していく考えがないような発言があった場合には、その人の発言内容をそのまま「あなたは、こここのこういうところに腹がたったんですね」とオウム返しで言います。そうすると、相手は自分の言ったことが私の口から出てくるので、**自分の考えを改める気づきになれば**と思っています。

あとは、休みの日に子供達と思い切り公園を走り回ることが、いいストレスの解消になっています。

09. 仕事とは関係なく、自分磨き（趣味）をしていますか？または、これから何か挑戦しようと思っている事はありますか？

藤原社長：

子供達がまだ小さいので、私の次の代（4代目）まで会社を永続的に発展させるためには、あと30年努力し続けなければいけません。そう考えると、途端に自分の体力、気力に不安を感じ、今は筋肉を貯めるための「貯筋」をしています。自分磨きや趣味とまでは言えませんが、筋トレの後には子供達と一緒にラジオ体操もして、楽しく

運動しています。

主人も筋トレをしているので、一緒に貯筋をして、若々しさをできるだけ長く維持しながら、健康寿命を延ばしたいと思っています。

山登りも好きで、結婚前は主人とよく六甲山に登ったりしていたので、ちょっとやってみたいと思っています。

10. 海外生活のご経験があると伺っていますが、仕事やプライベートで、日本と海外で大きな違いを感じたこと、又、日本でも取り入れるべきだと思ったことなどはありますか？

藤原社長：

日本と海外の違いはたくさんありますが、一つ言えることは**余暇を楽しむ**ことです。海外では家族を大事にするということが圧倒的に前面に出やすいと思います。

日本では、有休を取るときに「ごめんなさい」と言ったり、子供の病気ぐらいでは会社は休めないと思っている人も多いと思います。ひと昔前までは、自分や家族を犠牲にしてまで、どこまでがんばれるかがアピールポイントだったのだと思います。それは海外でも同じだったとは思いますが。

そこから脱却して、**自分の人生も謳歌した上で仕事も一生懸命がんばる**という『メリハリ』をサポートする文化は、海外の方が定着は早かったですし、例えば、ヨーロッパでは夏休みは普通に1ヶ月間休みます。それでも会社はきちんと回っていますし、当社の例で言うと、販売会社の利益率が一番高いのはフランスです。

海外では、**社員全員で日程を調整しながら夏休みの計画**を立てます。休むために計画的にプロジェクトを動かすなど、うまく仕事をこなしています。社会的にも「この人は今休暇中だから」というのは受け入れられているので、休暇で沖縄に来ているのに、プールサイドですっとメールチェックしているような姿はあまり見かけません。だからといって、責任者と経営者が完全にオフラインになることは避けたいというのがあります。

コロナの時に、出社できない、体調が悪いなど、1~2週間休んでも仕事が回っていたという事実もあるので、**『余暇を楽しむからこそ仕事もしっかりできる』というメリハリが必要だ**と思いますし、**そのカルチャーを根付かせたい**と思っています。

ですので、私はカレンダーをオープンにしている、意識的に子供の行事（参加日、入学式など）や自分の休暇日を記入し、社員も見られるようにしています。海外出張などは3週間休みなしのような状況もあるので、その代わりお盆休みは続けて休むなどメリハリをつけています。それは会社としても奨励していますが、日本ではなかなか定着していないのが現状です。

それと、日本にはゴールデンウィークやシルバーウィークなど、フランス人が連続して1ヶ月の休暇をとると匹敵するぐらい、多くの祝日、一斉休暇日がありますが、その**余暇のあとの充実具合については海外と大きな差がある**のではないかと思います。余暇を楽しみ、家族を大事にすることをオープンに言えるカルチャーというのが、日本と海外ではだいぶ異なると感じています。



11. 経営者になるまでの「仕事における壁」やそれを乗り越えた方法を教えてください。（モチベーションの保ち方、自信に繋がったことなど）

藤原社長：

「この人はこういうところが素晴らしい」など、自分の持ってないところを見ると、そこに対して劣等感をもちがちで、「私はなぜこれができないのだろう」と卑屈になってしまいます。そうしていると、悲劇のヒロインのように**落ち込むだけなので、時間がもったいない**と思います。

仕事の壁というか、自分が前に進むためには、先ほど言いましたが、私はいつも**「それでも私には何ができる？」**とか、「**そもそも私は何がしたかった？」**と自分に問いかけます。

会社のために私が今なすべきこと、私の代だけではなくどんな形で存在し続けたいのか、必要とされる企業であり続けるためにはどんな変革が必要なのかを、まずは**「私はこういうふうにいる」という考えを口にだします**。そして、それに参画、賛同してくれる人を募ります。そのときには、**二つの種類の人に声をかけて、難題を乗り越えよう**とします。

一つは、**まずは乗っかってくれる人**です。「これいいですね」とか、「そうしたいのであればこういう方法があり

ます」など、賛同するだけではなく、さらに1枚プラスの意見を言う人から指摘してもらうような人です。勇気づけてくれるチアリーダーみたいな感じですね。最初にそういう人に声をかけて、私のアイデアを更に肉付けし、まずはその案を膨らませるコミュニケーションをします。

もう一つは、いつも厳しめの意見を言う人から指摘してもらうことです。「いいですね。でも、…」のように、一度はいいですねとは言いますが、その後には否定的な意見が出てトーンダウンするパターンです。ですが、これも重要で、発散したあとには集約が必要ですので、そういうシニカルさから多くの指摘をもらって、そこから自社の強みを活かせるのか、財務、スケールメリット、将来性はどうかなどを熟考します。

そのように、これからやろうとしていることに対して、何か当たりをつけられるようなチームを作ることで、今までいろいろと乗り越えられてきたと感じています。

現在当社では、国内でモノ作りを行なっているので、日本発のモノ作りがどうやってサステナブルになるのかという、工場のイノベーション、モノ作りのあり方のイノベーションについて取り組みを始めています。

私はまだ社長就任2年目ですので、「これを乗り越えてこういう実績を作りました」というほどのものはできていませんが、何年か後に、「3代目はモノ作りのあり方を変えたよね」と社員から思ってもらえるような、又、自分もそれが自信として次のステップにつながるようなものにしていきたいと思っています。



12. プライベートと仕事の両立のために工夫していることがあれば教えてください。(ワークライフバランス)

藤原社長：

私には母親としての帽子もあれば、社長、奥さん、娘、妹のおねえちゃん、その他にPTAという帽子もあり、それぞれ異なった役割があります。

自分の時間、家族との時間、社長としての時間のバランスをとるのはとても難しく、もちろん社員とその家族に対しては責任があるので社業優先にはなりますが、だからといって子供をないがしろにもできません。日々七転八倒しながらやりくりしていますが、たぶん一番デメリットを被っているのでは主人だと思います。

主人とはきちんと向き合う時間が取れていないという実感があるので、工夫していることは、2人で晩酌しているときなどは、まずは彼が見たい動画を優先しようとか、彼が何か話したいときには、ジャッジメントなしで聞こうということを中心に心がけています。よく夫婦の会話だと、自分の判断とかツッコミを入れたくなりますが、それを口にしてしまうと「全然話を聞いてもらえない」ということになりがちですので。

私の場合、主人は子供たちをケアしてくれる最初のケアラーであり、家を守る重要なサポーターです。ですから、夫婦のバランス、夫婦のあり方をよりよくしていくことに重きを置くと、よくサポートをしてくれるようになるし、こちらもできるだけサポートしようと思うようになります。

子供たちからは「お父ちゃんもお母ちゃんも頑張っているな」というように見られ、ハッピーな子供時代が過ごせるのではないかと考えています。

そういうことを日々考えながらジャグリングしている状態ですので、バランスは取れていないですが、子供や主人とのコミュニケーションをたくさんとれる時間はないので、量よりも質で対話力を高めたいと思っていますし、もう少しうまくなりたいとも思っています。

会社としては、仕事のアウトプットをきちんと見ることも大事だと感じています。

例えば、2時間で完成したものと10時間かかったものが同じだったら、2時間のほうがいいですから、時間で測るのではなく、アウトプットで測るようになれば、「8時間勤務は無理ですが、これくらいのアウトプットはできます」、「会社としてはそれに対してはこれだけの金額を払えます」というような仕事のやり取りができるようになり、自分時間のマネジメントもしやすくなります。



子供のお迎えで短時勤務をするときに、「すみません」と恐縮しながら帰るのではなく、「やるべきことは全て完了しているので、時間なので帰ります」と当たり前と言えるような環境に変えられれば、多くの女性の選択肢も広がり、ライフイベントに合わせた働き方ができるのではないかと思います。

