



日本の 凄い女性に に聞きたい！

テンプスタッフ株式会社
[人材派遣業のパイオニア]
代表取締役社長 篠原欣子さん

 長嶋茂雄さんに「野球のこと随分お詳しいのですね。」と言ってしまいました（笑）

編集 先ず、最初に身近な質問から。社長の好きな食べ物嫌いな食べ物ってなんですか？あとその理由もお願いします。

篠原社長 好きなもの？アンパンが好きね、昔古来の餡がぎっしり詰まったやつね。毎日でもいいのよ、でも毎日食べると太るから、土曜の夜って決めてるのよ。何でアンパン好きなのかなあ？理由を聞かれても分かんないわよ。嫌いなものは殆どないけど、強いて言えば生牡蠣ですね。以前お客様に美味しい生牡蠣をご馳走になったけれど、やっとのこと食べた記憶があるわね。嫌いですと言えなくなってる。でもフライとか火を通してあるものは大丈夫なのよ。

編集 今はノロウイルスが心配ですから、断る理由が出来そうですね。では、最近関心をお持ちの事は何でしょう？

篠原社長 最近は、家で飼っている猫が可愛くて。。。2匹飼っているんだけど、猫の世界で面白いと思ったのは、動物の世界にも先住民の方が偉いという捉があるみたい。例えばグレ（後からきた）を抱っこすると喉をゴロゴロ鳴らすんだけど、急に止めるのよ。あれ？と思うと下にミケがいて「何してるの？」て顔しているのよ。するとグレは遠慮してどこかに行ってしまう。先住民の方が新参者より偉いのね私は先住民のミケを敬うわ。

編集 なるほど。猫の飼い方にも社長の日頃のスタンスが表れているような気がします。では、社長の得技で何かありますか？

篠原社長 スポーツの事ってよく知らないのよ。留学していた事もあって、長嶋茂雄さんも知らなかったくらい。たまた

ま結婚式で同じテーブルにいらっしゃって、野球の話をするものですから「野球のこと随分お詳しいのですね。」と言ってしまいました（笑）今はよく存じあげますけれどね。昔からダンスが好きですね。今でも社交ダンスのステップは出来ると思うわ。機会があればやりたいわね。

編集 流石に大物は違う（笑）。。。

 （起業は）ちょっと自分でやってみよう軽い気持ちで始めたのね。

編集 起業は当時のカルチャーでは大変勇気のいる事ですね

篠原社長 珍しかったけど、そんなに勇気は要らなかったわね。幼い頃は6人の母子家庭だから、自分の事は自分でやらないとダメだったし。助産婦として働く母が、他のお母さんより素敵に見えてね。

ヨーロッパに3年半行って、英語やタイプを勉強してからオーストラリアで働いたけれど、女性達が生き生きと働くのを見てびっくりしたわ。女性の部長もいるし、実に楽しかったわよ。

そこで不思議な光景を見たのね。秘書やタイピストが休むと、代わりの人が現れて、教えられなくても、さっさと仕事して、休んだ人が出社すると消えてしまう。それが「派遣会社」という所から来る人達だって聞いて、これは便利だなって思ったのよ。2年くらい経ってから日本に戻ったんですけど、当時の日本はまだ女性が活躍できる環境になくなっていたね、一生お茶くみで終りそうに感じたのよ。帰国する際に、小さな派遣会社の女性社長のお話を聞いて会社のパンフレットを貰ったんだけど、フリーだったし、ちょっと自分でやってみようと軽い気持ちで始めたのね。

編集 篠原社長のフットワークは素晴らしいですが、留学は怖くなかったのですか？

篠原社長 当時は海外に行く際、ビザが下りるまで半年くらいかかったし、1ドルが360円。結構色々と考えて大変だったのよ。女人一人で行くこともね。若かったからでしょうね。幼い頃から何でも自分でしなければと思っていたし、海外へ行く夢があったからですね。たまたま友達を頼ってスイスに行ったのですが、英語を学びたいと思って英国に移ったの。英国では、ホーム・ステイ先のお家で家事を手伝いながらお小遣いを貰って学校に通ったのよ。

編集 海外で、カルチャーショックなどはありましたか？

篠原社長 自分の道は自分で切り拓かなければならぬと痛切に感じましたよ。勿論、向こうにも親切な人や助けてくれる友人は沢山いましたけどね。学校は日本人がいなくて、イタリアやスイスやアラブなんかからいっぱい来ているの。お陰で孤独に耐える強さが身についたわね。あと日本にいる時には、自分で恥ずかしいと思っていた事がそうではなかったり、その逆もあったりで様々な価値観や考え方を受け入れることを学びましたね。

 経営と言うのは、男性的なマインドと女性的なマインドをミックスするのが一番良い

編集 先ほど、生き生きと活躍している女性を見て楽しいと仰いましたが。。。

篠原社長 それは楽しかったです。女性の部長やマネージャーがイキイキと働いている訳ですから。日本の会社では、どんなに能力があっても女性は、十把一絡げで「あの事務のヒト」って言われますよね。今でこそ、そうでなくなってきたけどね。

それに。。。 「レディーファースト」っていいわよ（笑）社長であっても男性は、女性の部下の為に扉を開けてくれるから気分がいいわよ。

編集 素晴らしい～。ちなみに御社でもレディーファーストは徹底されるのですか？

篠原社長 なかなか徹底しないわね。でも、うちの会社も他の会社もそうだけど、女性の起用が多くなり、役職にどんどん就くようになってきましたよね。凄く変わってきたと思います。政府も、企業が女性の起用を積極的に行うよう、色々な施策を実施しています。私は「経営と言うのは、男性的な



マインドと女性的なマインドをミックスするのが一番良い」と思っています。女性と男性どちらにも偏ってはいけない。女性の感性と男性の論理的な部分をミックスするのが一番良いと思っています。

編集 女性の感性は、ビジネスにおいてどのように発揮されるのでしょうか。

篠原社長 男性は論理的な思考で、遠い将来を見据え、組織的に動くケースが多いですよね。一方、女性は身近なものからやり始め、それを積み上げて行くことを得意とする傾向にあります。例えば、狼の家族がいるとして、父親狼は、大きな獲物を狙ってハンティングに出かけ、なかなか戻ってこない。その間、子供達は飢えてしまうから、母親狼は身近にいるネズミ等を捕まえて子供達に与える。一方、父親狼は、一匹ではとても倒せない程の大きな獲物を、五匹の仲間で協働し、それぞれ手足に食らいついで最後の一匹が喉に食らいついて仕留めます。

会社の経営も同じことだと思います。“男性の長期的なビジョンと、女性の足許を見る現実的な思考のミックス”が大切なのです。男の人は足許がグラグラしていても夢を語りますよね（笑）。

編集 うーん。妙に納得（笑）。すると会社を大きくするには男性と女性、双方が持つマインドのミックスがカギを握るかもしれませんね。

 私にとって会社はカスタマーファーストであり「社員ファースト」なんです

編集 御社は去年の3月に東証第一部に上場されていますが社長にとって会社とはなんでしょうか。

篠原社長 私は必ずしも「会社は大きければいい」と、考えません。会社の大小ではなく、いかに社会に貢献できるよう成長するかが重要だと考えます。そして会社はそこで働く社員が幸せになる処もあると思います。だって世の中の為になるには、そこで働く社員も同じように考え、生き生きと働かなくては出来ないでしょ。私にとって会社は「カスタマーファースト」であり「社員ファースト」なんですね。

編集 篠原社長の「強い社員を創る」という考えは、教育者であったお父上の影響でしょうか？

篠原社長 そうかも知れませんね。会社っていつどうなるか分らない。社員には、どうなっても生きていけるだけの力を身につけて欲しいと思います。それは多分「母性愛」だと思いますよ。



**いつも“最低”を考え、耐えられる
“最低”ならチャレンジします。**

編集 「会社が潰れても1年間の給与を支払います。その間に新しい仕事を見つけて下さい。それだけの“内部留保”があります」と社員にお話されました、やはり母性愛に繋がりますか?

篠原社長 皆さんにいつも驚かれますが、私にとってはごく当たり前の考えなんです。私は、この会社をゼロから立ち上げていますから、いつもいつもお金がなくて・・・。お金がないと、スタッフや社員にお金が払えないじゃないですか。その思いがずっと続いている。先にスタッフへお給料を払い、後でお客様からお金を頂戴するのでいつも資金繩りにビクビク・ドキドキして来たのね。う~ん、やはり根底は、母性愛かも知れませんね。

編集 「たとえ会社が潰れても構わないから、男性のお客さまに誘われてもきっぱり断りなさい。」と女性社員にお話された事があるそうですが。

篠原社長 当然でしょ?(笑)。ビジネスに色目は必要ないでしょう?

編集 男性と女性を活用される中、配慮する点などはありますか?

篠原社長 仕事の中で、特段に男性だから、女性だからと意識的に区別して配慮していることはないですね。人それぞれだと思います。性別ではあまり考えないです。

編集 「篠原社長の大胆な経営行動と繊細で堅実な経営方針

のバランスは絶妙と思います。そのバランスを支えて来たのは何でしょうか?

篠原社長 バブルの頃、本社ビルを購入する計画が進み、契約寸前で中止しました。私は経験上、すいぶんお金に苦労しましたから、その上の結論だったんですね。当時は、不動産がどんどん値上がりしていましたから、銀行も含め、皆さんが購入を勧めます。しかし、会社とは生き物です。机上のシミュレーション通り成長することは限らない。購入することで、経営の自由度を狭めることがいやだったんですね。

私は、いつも最悪の事態を想定して行動しています。無鉄砲にやるのではなく、大胆にやるために、駄目になった場合、どの程度の被害で済むかを考えます。いつも“最低”を考え、耐えられる“最低”ならチャレンジします。

編集 「現場主義」を大切にし「営業同行」をよくされるとの事ですが。

篠原社長 現場が好きなのですよ。お客様と接し、お話しすると実に色々なことがよくわかります。

お客様のニーズが分からなければ、経営判断は出来ませんよね。それに、営業の社員と色々話をする機会にもなります。又、街中を歩くと広告や色々なものから情報が得られますしね。でも、最近は上場してIR関係の仕事が多くなり、なかなか現場を廻れなくなってしまい少し残念です。

現場が好きなのですよ。お客様と接し、お話しすると実に色々なことがよくわかります。

**(テンプリンは) 男性社員に不評でした
(笑) でもやっちゃん、やっちゃんって**

編集 「テンプリんちゃん」の企業キャラクターは、女性を応援するコンセプトなのですか。

篠原社長 オリジナリティがあつて親しみをもつて頂く為にあのキャラクターを採用しました。最初は男性社員に不評でした(笑)。しかし今は、社員みなが愛着心をもっていますよ。始めは男性社員達が大反対してましたけど私は、やっちゃん、やっちゃんって。(爆笑) 今では、テンプリングッズが次々誕生しているわよね。

編集 「テンプリんちゃん」はどこか社長に似ておられますか? 社長を意識したのですか? そう言えば、社長がつけていらっしゃるイヤリングもテンプリんちゃんの瞳と同じカラーですね(笑)

篠原社長 あらっ! 本当ね。えっ!!似ている? 私が? そんな事言ったのあなたが初めてよ。そういうつもりはないんだろうけれど、似てるかなあ? でも嬉しいわね。

編集 2007年、社長として一番期待するのは何でしょう?

篠原社長 人と企業。人は生まれて来たからには、仕事をします。そして我々の仕事はその“仕事”を紹介することです。企業は必ず人を必要としますし、太古から、そしてこれからも永久にならない仕事だと思います。それと同時に我々の仕事は時代と共に変化し、2007年に相応しくならないといけない。例えば「一般事務職」のみならずITやメディア等の「スペシャリスト」への拡大や女性の再就職支援を図りたいと考えています。

又、グローバル戦略にも注力しています。当社は、ケリー社と提携していますが今後、中国等アジアへ果敢に挑戦したいと思っています。現在のアジアの状況は、私がオーストラリアから帰国した頃の日本と似ています。多様な職種や勤務形態に対応し又、雇用の創造に時間をかけて挑戦し、役に立つ企業になりたいと思っています。

編集 現在日本の企業は、終身雇用から成果主義へと雇用形態が変化しています。その点はどうお考えでしょうか?

篠原社長 それは、我々にとって追い風と考えています。

「こんな仕事を出来る人が欲しい」という企業の要請にマッチする人材を当社は提供できる訳ですから、当社の企業価値は高まります。

能力主義も導入しつつ日本のマインドを残す。それによつて、正しい経営が出来ると考えますし、それはある意味日本型成果主義と言えるのではないでしょうか?人の気持ちを大切にする組織でありたい。経験もある意味、能力なのだからそれをミックスしたら良いのだと思います。

編集 「働く女性たち」に一言をお願いします。

篠原社長 女性の仕事が総じて、男性のアシスタント的業務であるのは、その方が楽だという女性の一つの甘えという側面もあるかもしれません。しかし、日本の社会は確実に変わって来ています。今や「働く楽しみ」を知ってしまった女性が多くなりました。仕事をするからには、ちゃんとした仕事をしたいとはっきり言うようになりました。そんな意識の高い女性たちを私は心から応援したいと思っています。

編集 本日は、大変貴重な時間を頂きましてありがとうございました。



インタビューに応じる篠原社長

左から、篠原社長、中俣広報室長、相原



テンプスタッフ株式会社の企業広告の一部



Make your dream come true

輝く女性の歩く道



テンプスタッフ株式会社 代表取締役社長

篠原欣子さん

しのはら・よしこ ● 高木学園商業高校卒。53年三菱重工業入社。結婚、退職、離婚、ドイツ・イギリスの海外留学を経て、71年オーストラリア現地会社ピーエーエスエー社に社長秘書として勤務。そこで知った人材派遣サービスからヒントを得て、帰国後73年、人材派遣会社「テンプスタッフ株式会社」設立。代表取締役社長に就任。04年、財務省「参与会議」メンバー任命。現在、人材派遣健康組合 理事長、(社)日本個人材派遣協会 理事を兼任する。

89年フラワー賞(第14回経済界大賞)、92年ヴーヴ・クリコ・ビジネスウーマン・オブ・ザ・イヤー93年日経ベンチャー・オブ・ザ・イヤー賞 女性経営者部門、96年50WORLD-CLASS EXECUTIVE、2000年から7年連続The Most Powerful Women in Business(米、フォーチュン誌)受賞。他多数。神奈川県生まれ。

スーパーウーマン、篠原欣子さん

篠原欣子さんは、人材派遣業界の大手テンプスタッフ株式会社の代表取締役社長であり、素晴らしい功績を持つスーパーウーマンである。小柄で華奢、お洒落で上品なご婦人という印象だが明るくあっけらかんとした早口で、実際に気さくに話をして下さる。威張るような態度や仕種がなく、一人の女性、人間として魅力に溢れている。男女平等ではない時代に、経営について全くの素人であった彼女が独りで起業し、大きく会社を華開かせた。凄腕社長、篠原さんの軌跡をたどる。

働く母が誰よりも素敵に見えた幼少時代

篠原さんは34年神奈川県にて、小学校校長の父・善太郎さんと、助産婦資格を持つ母・タツさんとの間に次女として産声を上げた。8歳の時に父を失い、母が6人家族の大黒柱となる。専業主婦の多い時代、呼び出されれば現場に駆けつけ独り黙々と働く母の姿が、篠原さんの幼心を捉える。美人で凛々しく、謙虚で威張らない母は、どのお母さんよりも素敵に見えたという。「率先垂範」の姿勢は母、タツさんより学んだものだった。

専業主婦だけじゃつまらないな

篠原さんは頑張り屋で意志のはっきりした少女だったという。高木学園商業高校を卒業後、学校の推薦で三菱重工業に一般事務として入社する。この時代、女性が働く事は珍しい。彼女は結婚を経験するも、1年と待たずその生活に自らビリオドを打ち、離婚を決意する。結婚の憧れ反面、「家庭にいて旦那さんの送り迎えをする専業主婦だけじゃつまらないな」それが篠原さんのスタンスだった。とは言え、離婚は風当たりが強く、もともと結婚に反対していた実家の次兄からは激しい叱責を受ける。

結婚という一つの生活を失い、仕事もプロとして自立していない。篠原さんは人生の敗北者としての負い目・焦りを抱える事となつた。

好きだった英語、そして留学・・・・

失意の中、篠原さんは高校時代好きだった英語をやろうと思いつ。女性のお稽古事と言えば、生け花、お茶、料理教室が一般的だった中、英会話教室に通う。「英語を勉強して何になるの?」同僚からそう言われても、篠原さんは英会話を猛勉強し、海外への憧れを膨らませていった。

東京オリンピックの翌年、彼女はついにヨーロッパ留学を決行する。費用は母からの承諾を得、実家の財産分与で賄えた。研究者か裕福層等以外は留学などしない当時、30代のOJとしてはこれまた非常に珍しく、情報やサービスの整っていない時代で、かなりの勇気と強い意志を要する決断だったに違いない。

孤独と貧乏との戦い

篠原さんの留学生生活は孤独と貧乏との戦いだった。最初はスイスへ赴き、強烈な孤独感に襲われ、泣きながらドイツ語を勉強した。その後、知り合いの転勤を機にイギリスへ渡り、英会話・秘書学・英文タイプを次々と勉強していく。

4年間に及ぶ留学の滞在費に余裕などない。現地でバイトをしたり、生活費を切り詰めるなどして、なんとかやりくりした。ストッキングが伝線すれば糸をかがって使用し、友人から「ヨシコのストッキングはファニー!」と笑われる事もあった。

「何事も自ら解決しなくてはならない」ヨーロッパでの生活は篠原さんを精神的に逞しくし、国際感覚を養った。日本とは違う価値観が存在する中で、物事を多面的に見、人を受け入れる大切さを学んだ。

帰国、そして再び海外へ、 テンポラリースタッフとの出会い

篠原さんは4年の海外留学を経て、日本に帰国した。社長秘書として外資系企業に勤めるが1年後に退職。更に英語力を磨く為シドニーにある市場調査会社に日本人秘書として就職を決める。



シドニーの新しい職場は社員50人程で、日本人は彼女一人だけ。レディーファーストが存在し、女性でも管理職としてのびのびと働いている。仕事と生活は充実しプロとして力をつける中、日本企業との違いを目の当たりにした。

そんなある日、テンポラリースタッフ(派遣スタッフ)を知る。休暇をとった社員の代わりに、てきぱきと職務をこなすプロの技能と、人材派遣サービスの便利さに改めて感心した。それは彼女の心中に強い印象を残していく。

再び帰国、女独りゼロからの起業

日本に再び帰国した彼女だが、シドニーで経験したような職場と仕事を探すのはとても難しかった。この時38歳。このまま日本の企業に就職しても先が見える。「いっその事、人材派遣会社を日本でやってみようか。」新たに大胆な考えが沸き起こる。経営について素人同然だったが、「失敗してもともと」持ち前の度胸で、元手100万円で会社を興す事を決めた。

「なんでこんな事はじめちゃったんだろう。もうやめたい」

「テンプスタッフ株式会社」は8坪ワンルームマンションから始まる。経験のない営業と宣伝を、独りこなす日々。当時「人材派遣」は法的に不安定で社会的に殆ど認知されていない。営業先で「怪しい業種」と色眼鏡で見られる。閑古鳥が鳴き、夕方は英会話教室に変え、資金の底が尽きるのをしのいだ。

ようやく女性を中心として人材派遣の仕事が回り出すも、今度は運転資金不足に陥る。家族に頭を下げ、借金等で面倒をかけた。又、「民間の人材派遣業は違法」と指摘され、不安やプレッシャーにも耐えた。実際、泣きながら何度も考える「なんでこんな事をはじめっちゃたんだろう、もうやめたい」それでも1日1日を乗り切り、経営について一つ一つ学んでいった。「自分に負けたくない、私は逃げたくない。」その強い思いが篠原さんを支えた。

女性だけで大きくなった組織からの脱却

テンプスタッフ株式会社は時代の波に乗りって急速に伸び現在年商2,000億円を超えるグループ企業までに成長する。だが簡単ではない。優秀な女性を営業スタッフや支店長に起用し、彼女達

と共に成長したテンプスタッフは、次第に伸び悩む。アットホームな女性の園は結束と守りに強い反面、攻めのビジネス戦略を持っていなかった。個人商店化し、守りの姿勢から脱け出せなくなる。危機を感じ、篠原社長は自らの手でそれを壊した。

組織に男性を入れ、古い女性支店長を男性支店長に置き換え、抜本的な人事異動で活性化を図った。内部で「男性対女性」という軋轢が生じ、女性社員から反発され恨まれる。共に彼女達と頑張ってきた社長にとり、苦渋の決断であった。

だが、男性社員の働きが会社を活性化させ、「現状に甘んじず常に変化しよう」という土壌を会社に作った。そして会社は再び伸びはじめた。

「会社が潰れたら、皆さんに一年分のお給料をお支払いします」

97年、派遣スタッフ9万人の名簿が流出する事件が起きた。テンプスタッフは一流企業として知名度を上げるために成長していたが事は重大さを増し、マスコミにも叩かれた。「会社が潰れる!」誰もがそう思った。篠原社長は大勢の社員の前で言った。「会社が潰れたら、皆さんに一年分のお給料をお支払いします。そのお金で新しい職場を見つけてください。」創業時から資金繰りに苦しみ、社員と共に歩んできた。内部留保は経営者として、社員に対する強い責任感の表れだった。篠原社長は、それをずっと実行してきたのだった。

テンプスタッフを支えるもの

テンプスタッフは、阪神大震災時も危機に遭遇するが、名簿流出事件の時と同じように、全社一丸で乗り越えてきた。社員皆が社長を、会社を登録スタッフを、信用を守ろうと動いた。社員一人ひとりが素晴らしい働きで会社を支えた。

それを可能にしたものは何だったのか?それは「お客様を大切に、スタッフを大切に。お客様に信頼され、スタッフから頼られるテンプスタッフでなければならない」という篠原社長の創業以来ずっと守ってきた理念だろう。そして、篠原社長の「率先垂範」の姿と、現場を、社員を愛し、社員から慕われたその人間力であったに違いない。2007年、テンプスタッフは今も人材派遣業界をリードし続ける。