

トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する10のメッセージ～

#### 第4回 「小巻亜矢さんインタビュー 多様な人材が活躍！相互理解が深まるサンリオピューロランドの取組」

**司会 西村明希子さん：**こんにちは。司会の西村明希子です。今回は株式会社サンリオエンターテインメント代表取締役社長 小巻亜矢さんにお話を伺います。小巻さんよろしくお願ひいたします。

**小巻亜矢さん：**よろしくお願ひします。

**西村さん：**小巻さんは株式会社サンリオに入社された後、結婚を機に退職。出産などを経てサンリオ関連会社にて仕事に復帰されました。2014年にサンリオエンターテインメントの顧問、2015年に取締役役に就任。そして2016年にはサンリオピューロランドの館長に就任されました。2019年の6月より現職である株式会社サンリオエンターテインメントの代表取締役社長を務めていらっしゃいます。

**西村さん：**サンリオピューロランドでは若い女性スタッフがいきいきと、楽しんで働いていらっしゃる印象がありますが、どのような秘訣があたりなのでしょうか。

**小巻さん：**ありがとうございます。そうですね、いきいきと働いてくれているかな？と、昨日の、おとといのみんなの様子を思い浮かべているのですが、いきいきと働いてくれているとすると、元々サンリオの世界観が好きで応募して下さったといったことも大きいと思います。ただ現場というものは大変なことの方が多いので、なかなか笑顔でいられないことも多いのですが、そんな中でも辞めずに働いてくれるための仕掛けと申しますか、心がけていることは「否定しない風土」、そういったものを大切にしたいと思っています。若いからこそ言えること、女性ならではの、学生ならではのなど、その人その人の強みがありますし、一括りに若い女性と言っても、色々なバックグラウンドがあり、色々な志向もありますので、まさに多様な人材の多様なアイデアであったり、少しネガティブな意見であったとしても、それは会社にとって宝であると思います。マーケティングの視点から言っても、1人1人の思っていることや、アイデアを否定しないで受けとめるということはとても大切なことですし、発信する側である女性にとっても安心して気持ちよく思ったことが言えるということが、非常に大切であると思っています。

**西村さん：**20代以下の社員の方が多く、またベテランの方もとても多い\*とのことで、社員同士の世代が離れていると難しい面もあると思います。小巻さんがサンリオピューロランドに着任されてからV字回復していますよね。どのような改革をされてこられたのでしょ

うか。

\*株式会社サンリオエンターテイメント[社員の年齢比(社員のみ)]

20代以下 33%、50代以上 27%(2022年9月時点、HPより)

**小巻さん：**ありがとうございます。「コミュニケーションを取りましょう」と言うことはたくさんあると思いますし、年代、部署を越えて「みんなコミュニケーションを取りましょう」といったことは恐らくどの会社でも言っていることだと思います。ただ現場側もコミュニケーションを取っているつもりなのですよね。業務上の「これをあそこに持って行ってね」「こんな時はこうしてね」といった指示伝達をもって「コミュニケーションを取っています」と、そういった認識がとても多いと思います。

**西村さん：**確かにそうですね。

**小巻さん：**そうですね、話していますよと仰います。

**西村さん：**報連相していますよ、などですね。

**小巻さん：**弊社もそのような状況で、社員間で話しているものの、風通しが良いかというところでもありませんでした。そのためまずは構造化と言いますか仕組みや場を作る。定期的に「まぜまぜ」して…「まぜまぜ」といった言い方をしていますが、年代や部署を越えてみんなが同じことについて、仕事と離れたことについて、例えば「ピューロランドで何が一番好きか？」や、「何があったらもっと楽しくなるか?」「働いていて一番辛かったことは何か?」逆に「お客様から言われて一番嬉しかったことは何か?」といった共感し合えるようなテーマで、短い時間で色々な人と話す機会を設けました。その取組はとても効果があり、やはりそういった場でもなければ、例えば50代後半のベテランの男性社員と、10代あるいは20代前半の入ったばかりのアルバイトさんが、そういったことを語り合うことは照れもあって、なかなか…

**西村さん：**なかなか本音で語り合うということは無いでしょうね。

**小巻さん：**そうですね。そのような業務外の話をする中で人となりが見えて、取っ付きにくいなと思っていた人も話してみると意外と優しいことに気付くなど。「マイケル・ジャクソンが好きなの?」といったことで…

**西村さん：**ぐっと親近感を感じられますね。

**小巻さん：**そのようなことを繰り返し行ううちに、以前に比べればだいぶ風通しは良くなった気がします、まだまだなところもあります。

**西村さん：**今小巻さんがお話しされたことが、一対一の「対話フェス」ですね。「ウォーミングアップ朝礼」といったものもあり、そちらはスタッフ全員に対して1回15分、シフトも考慮しながら行っていらっしゃるとのことですね。

**小巻さん：**対話フェスではフォークダンス形式で出来るだけ多くの人と、なるべく一度も話したことがない人と話してみるといったことを行っています。「ウォーミングアップ朝礼」は短い研修で、そちらも色々な部署の人達が集まって、朝仕事が始まる前に「今日こんなことがあるよ」といったことや、例えば防災訓練、チームビルディングのミニゲームをみんなで行ったり、中国語、英語のあいさつを勉強したりなどしています。レストランの新しいメニューについて、レストランスタッフが説明してくださることもあります。この取組の効果はコミュニケーションももちろんそうなのですが、色々な仕事でこの会社が成り立っていることを体感できることです。突然お客様が大勢いらした時に「大変なのは自分だけではない、みんなも頑張っているはずだ」といった気持ちになる。自分のためだけではなく、「あの人が頑張っているから」「レストランはもっと大変なのではないか」など、思いやりの気持ちを持ちながら働くことが出来ます。そして仕事が終わった時に「今日大変でしたね」と言い合える。色々な仕事を知ることと、それぞれが今何に取り組んでいるかということを知るとは、テーマパークにとって大切なことであり、取組をはじめて良かったと思っています。

**西村さん：**自分の職務だけではなく、他の方の職務への理解が深まることで、そこから自分が会社をどうしたいのかといった、自分事として考えられるようなきっかけにもなりそうですね。

**小巻さん：**そうですね。まさにおっしゃっていただいた通りで、それまでは恐らく自分の目の前の仕事、今日1日の仕事だけでいっぱいであったと思いますが、他の部署に気持ちがいく、アンテナが振れることで、会社全体のこと、「今日は大変だから、売上はきっと良いのではないか?」、こういった時はここに気をつけた方が良いのではないかということ、お客様の「これがあると良いよね」といった声を耳にした時に、「自分とは関係のない部署の話だから」とスルーせずに関与すること。まさにそれが全社視点でピューロランドのためにといいですか、頑張っているあの人のためにといった持ちになることがすごく素敵だなと思います。

**西村さん：**女性の活躍だけではなく多様性、ダイバーシティーも大事にされていると伺いま

したが、女性活躍という視点で特に今力を入れていること、取組に関しましてお話をお聞かせください。

**小巻さん：**社員の半数は女性ですが、女性管理職はまだまだ少ない状況です。やはり良い時も悪い時もありましたので採用のバランスが取れていなかった時期があり、次に管理職となっていく世代が抜けてしまっています。入社したものの結婚して、お子さんが生まれて辞めてしまった方など、今もし辞めないでいてくださったら、40歳前後になっていたはずで、その方たちが抜けてしまったことは私どもの大きな課題として受け止めなければなりません。課題としては今いる女性社員が結婚や出産というライフイベントを当たり前のこととして、仕事も諦めずに続けることができる会社にしていかなければなりません。

年に数回アンケートで声を出せる機会を設けていますが、折角好きで入ってもらった会社にいながら、自分のやりたい仕事ができ、家庭のこと、プライベートも諦めずにといった、本当に時間がかかることを一步一步地道に、そして一人一人多様に対応していかなければ、なかなか実現できないことですが、私が諦めたらダメですから。諦めずに今日の機会もそうなのですが、色々な方の話を聞かせていただくことや、このようなプロジェクトに参加させていただくことで知見を積み重ねていながら、取り組んでいきたいと思っています。

**西村さん：**小巻さんがハード面でまず取り組まれたのがトイレ。女性が働きやすい環境づくりのためにまず従業員のトイレの改装に取り組まれたことは有名ですが、後はソフトといえますか、女性活躍に向けた取組ではどんなことをされたのでしょうか。

**小巻さん：**そうですね、目で見える分かりやすさで言うとトイレでしたので、考えていますよ、この会社は良くなっている、良くなりますよというメッセージとして従業員用のトイレを改装しました。女性はトイレが大事ですから、それは絶対でした。ソフト面では、やはりお互いに話をしてみようといったことに取り組みました。みんなが何に悩んでいるのか、キャリアについてどんなことを悩んでいるのかなど、同じ女性でも悩みは全然違いますよね。

**西村さん：**私は大学や高校でキャリア教育に携わっていますが、その世代はキャリアアップのイメージが浮かんでいることが当たり前で、そういった世代も随分といらっしゃるわけですね。

**小巻さん：**そうですね。そのような世代ギャップがありますから「女性同士だから分かるよね？」という思い込みはよくないと思います。そういったことからここ数年女性たちの話を聞く機会を設けています。

それとは別にママ社員、育休から復帰した方がどんなところが大変で、何をすればもっと働きやすいかといったことを聞く機会も設けています。例えば小学校1年生までしか時短制

度を使えなかったものの、実は1年生ではなくて2年生、3~4年生頃は塾が始まるなど一番大変であるといった声を聞きましたので、時短制度を4年生まで延長することにしました。ただこれは男性にとってもメリットがあり、親の介護や体調不良の際に時短制度が使えるということはすごくありがたいという声がありました。結局女性が働きやすい職場というものは、男性にとっても働きやすい職場であると。これは男性社員から言われたことなのですが、「小巻さん僕分かりました。女性が働きやすい職場は僕たちも働きやすいということですよ」と。そうやって理解が進んでいるということで、プロジェクトとして「女性活躍プロジェクト」といったものを立上げ、まずはお互いに対話する場を設けました。「女性同士だから分かっている」ということではなく、積極的に対話することが大切であると感じています。

**西村さん：**先ほどの対話フェスと通じるものがあると思うのですが、小巻さんの場合は男性女性、年代、色々なことを含めて対話を通して、その人が何をしたいか？といったことを大事にされている。「やさしい話し方、あたたかな聴き方」というところで実践されているのでしょうか。

**小巻さん：**そうですね、対話についてお話しさせていただきましたが、「やさしく話す」というのはただ話すのではなく、「伝わるように話しているかな？」といった気持ちを持って話すということです。「言いましたよね？私何回も言いましたよね？」と言うのではなく「伝わっていますか？この話し方で大丈夫ですか？」といった気持ちを持って話す方が素敵ですよ。聞く方も「その言葉の奥にどんな気持ちがあったのだろうか？」といった、感情を汲み取るような聞き方で「話すことは勇気がいると思うのに、話してくれてありがとう」といった気持ちで聞くということです。そういった標語をつくり「やさしく話す、あたたかく聞く」ということを繰り返し行っておりますが、そのような会社でありたいと思っています。

**西村さん：**女性の活躍推進の取組状況に関してどんな課題がありますか。

**小巻さん：**女性管理職の母数がまだまだ少ない状況ですから少し時間をかけて、これは私自身の課題として感じていることです。気を長く持ち、長期的な戦略として取り組まなければなりません。短期的には日本のジェンダーギャップの順位もそうですが、簡単には解消できない文化的な背景などこれまでの流れがあります。また「女性側の意識」についてもありますが、それは「意識が低いよ」といったことではなく、「今までのリーダーと同じことは自分には出来ない」「100%完璧でなければリーダーになってはいけない」といった思い込みを作っている社会的な背景があると思います。何でも出来る人がリーダーになる時代ではなくて、多様性のあるリーダーシップがあっても良いのですが、そういったこと

がまだ伝わりきっていないといいますか、理解がお互いに進んでいないといった課題もあると思います。ですから女性自身も周りも、会社もそうですし、経営者も、みんなが学び合うということがとても大切です。何かを変えていく時はまず知ること、現場を把握することが大切ですよね。うちの会社の場合は何が課題か、他の会社はどうかといったこと。女性自身も何を知っていると良いのか、「だって何もしてくれないもん」と待ちの姿勢ではなかなか幸せになれません。誰かが自分のキャリアを作ってくれるということはないので、自分でなりたい自分になっていく。自分の人生の舵は、自分が握っているということにハッと目覚めてもらいたいなと思っています。会社としてはそういったことをサポートしていくことと、現状維持では駄目で、課題は何かという視点ずっと持ち続けるということですよ。課題は尽きないのですが、マインドの問題というものはすごく大きいと思います。

**西村さん：**主体的に考えて、自分でアクションしていくこと、社員の皆さんが自覚するということは時間のかかることかもしれませんね。

**小巻さん：**そうですね、難しいことです。これは優しい話し方ではないのですが、「学ぶこと」、「成長すること」をしつこいくらいに伝えていきます。成長という視点を強烈に持ってほしい。自分がどう成長したいのか、自分の部下をどう成長させられるのか。上司は押し付けるのではなく、一人一人がどうしたいと思っているかをしっかりと把握した上で、それをどうサポートできるかによって、自分自身が成長するサイクルを作っていこうということ、人事評価制度に盛り込んでいます。「目覚めてほしい」「気づいてほしい」と非常に抽象的なことです。そのためには学ぶことが大切で、学ばないと成長はないと断言できます。何でも良いのですが、キャリアとはかけ離れたことであっても、テーマパークですから、好きなお芝居を見に行くでもよいですし、照明がどうなっているのかと照明に興味を持つことや、コスチュームが好きならば色々な雑誌を読んでみる、作ったことが無いお料理を試してみるなど何でも良いのですが、はじめて何かをやることや、元々好きなことをもっと掘り下げていくといったことも十分学びなのです。学ぶ、気付く。そうすると、今まで眠っていた何か動き出しますよね。「あっ、そんなことがあるのか」「こんな仕事もあるのか」「こんな苦労があるのに、こんな工夫がされているのか」といったことに気付くと、それが必ず自分の成長につながる、本当に何でもいいので、今日は何を学んだ？ 今月は何を学んだ？ 来月は何を学びたい？ この問いを持ってほしいなと思って、それは言うようにしています。

**西村さん：**最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんにメッセージをお願いします。

**小巻さん：**どの企業も女性活躍支援ということで色々な取組をされていると思います。おそ

らく共通の課題もたくさんあると思います。ただ、女性のパワー、女性が活躍することがその企業の成長戦略であることは、恐らくどの会社も間違いないことだと思いますので、課題の一つ一つに、誠実に取り組むしかないといった非常に地道なことではありますが、自分の会社にはどんな課題があるのかということ、現場の声を聞かなければ的を射た改革というものはできないと思いますので、対話を大切にしながら、多様な人材の多様な活躍に向けて、自分自身もまた成長するということをリーダーがコミットをして、学びながら、みんなで一緒にこの国の、世界のより良い明日のためにと言う少し大きすぎるかもしれませんが、まずは現場の声を聞いて、何が一番優先課題かということを抑え、一つずつ着実に進んでいきたいと思います。一緒に頑張ってまいりましょう。よろしくお願いいたします。

**西村さん：**ありがとうございました。小巻亜矢さん率いるこれからのサンリオピューロランドに期待したいと思います。ありがとうございました。

**小巻さん：**ありがとうございます。