

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 9 回 「及川美紀さんインタビュー 30 年以上前から女性が活躍！さらなるダイバーシティ実現を目指すポーラの取組」

<https://youtu.be/1smwsbvohi0>

司会 西村明希子さん：こんにちは。司会の西村明希子です。さて、今回は株式会社ポーラ代表取締役社長 及川美紀さんにお話を伺います。及川さんよろしくお願ひします。

及川美紀さん：よろしくお願ひします。

西村さん：及川さんは東京女子大学卒業後、ポーラ化粧品本舗(現・株式会社ポーラ)に入社。埼玉エリアマネージャー、商品企画部長を経て、2012 年に執行役員、2014 年に取締役役に就任されました。2020 年の 1 月から現職である株式会社ポーラの代表取締役社長を務めていらっしゃいます。

女性従業員比率が 7 割で、管理職に占める女性の比率がなんと 3 割。役員の女性比率が 4 割と、これは日本企業の現状と比較すると進んでいらっしゃいますね。

及川さん：ありがとうございます。ただ少し課題はあると思っています。販売員スタッフも含めると女性従業員の比率は 7 割なのですが、実は総合職での採用は男女比が半々となっております。ポテンシャルがあると期待した人、同じぐらいの能力の人たちを 50：50 で採用しているのであれば、会社としての育成やサポート体制がしっかりとできていれば、管理職比率も 50:50 になってもおかしくないと思っています。実力のある女性社員の内、20%が何らかの阻害要因で昇進昇格といったステップから外れざるを得なくなっていると、会社としては健全な従業員の成長環境という意味において、まだまだネガティブがあるのではと思っています。

西村さん：ところで及川さんが入社された 30 年程前は社内に女性が活躍する土壌、企業風土はあったのでしょうか。

及川さん：実は長く勤められそうだからといった理由で当社に入社したのですが、採用面接の際は 30 代 40 代の女性社員がいるかどうか一生懸命確認しました。「子供を産んでも仕事をしている方が結構いますよ」「長く勤めている人が多いですよ」と聞いていましたが、実際に入社すると 30 代 40 代の女性たちが格好よく社内を歩いている姿がありました。これは長く働けそうだなと感じましたし、私の同期も男女比は半々位で採用されていたので、30 年前からそういった土壌があったのだと思います。

西村さん：及川さんは、女性のポテンシャルを期待して後押しする男性社員の方々がいたからこそ、今の自分があるといったこともおっしゃっています。

及川さん：当時のトップが「女性には変革力がある。理想を求めて現状を変えていく力があり、その力を活かさなければだめだ。」ということをはっきりと明言していました。そして「経験が無かろうが、まだスキルが乏しかろうがやらせてみる。そしてその方をしっかりサポートすることも男性の役割として重要ではないか。女性の能力、男性の能力はそれぞれ違うのだから違って良い。」といったことも、話されていました。当時私はおそらく 30 代になるかならないかの若い時でしたが、会社のトップがそのように明言したことで、とても希望が持てました。やる気が出たと言いますか、おそらく私以外にも動機づいた女性たちがいると思います。女性先輩方が「女性には変革力がある」とトップに言わしめるだけの努力をされ、その努力をしっかりと見ていた当時の経営層の人たちがいて、そして期待することを明言してくれたことで、社風全体がダイバーシティの方に向かっていたのではないかと思います。

西村さん：及川さんはダイバーシティをさらに実現していくことが私のライフワークとおっしゃっています。

及川さん：まず私自身一番違和感があったことは社長になった時に、「ポーラ初の女性社長」と言われたことです。「日本の大手化粧品メーカーで初の」と言われたことにも違和感がありましたが、ポーラ初の女性社長が私ということに違和感がありました。たまたま私は仕事を続けることができる環境がありましたので、部長や役員になることが出来ましたが、力があっても発揮できずに諦めざるを得なかった女性もいただろうと思うと、なんて勿体ないことをと思います。ダイバーシティ推進が私の大きなテーマであり、男性女性関わらず一人一人の能力を最大化するということは、経営にとってもとても大事なことです。しっかりと推進していきたいと思っています。たまたま私自身が女性で、結婚し子供を育てた経験がありますので、少しでも負担のない形で働きやすい環境を作っていきたいと考えています。それは男性にとっても女性にとっても大切なことで、一つの使命だと思っています。同時に、「ダイバーシティをしっかりと実現するぞ」と宣言することは、何よりもリーダーとして大事なことだと思っています。まず我々役員が「ダイバーシティとは何か」、「当社が目指すダイバーシティとは」といったことをしっかりと明文化して、ボードメンバーを一枚岩にしていかなければなりません。役員で勉強会を行い、そして当社の数字も突きつけながら「こういう状況です」といった話をしたところ、男性役員はびっくりしていました。「当社の女性管理職は 30%しかいなかったの？」と、そのような反応がありました。体感ではもっといると思っていたようです。力を発揮しきれていない女性従業員が結構多いことに気づき、その時に男性役員が言ってくれた言葉で「企業と社会のオペレーションシステム（以下OS）

が男性 OS だから、OS を変えていかなければならない」というものがありました。

「男性 OS」は例えば「残業はすればするほど OK」「夜飲みに行ける人は飲みに行く」などがあります。そして保育園の送り迎えや産休育休の問題などについて、「これをダイバーシティ OS に変えれば、もう少し違うやり方があるよね？」といったことが話し合いの中で出てくるようになりました。私自身が腕を振り回して「ダイバーシティだ！」と言ったのではなく、ダイバーシティをやると宣言し、データを整理してみんなに見せて「さあどう思う？」、「企業にとってどんなメリットがあるか」といったことを一緒に話したことが始まりです。当社のダイバーシティの進捗はこうなっているということを見える化し、話し合いができるようになると、さまざまな施策がボードメンバーの中から、人事部や他部署からどんどん生まれてきますので、その様なきっかけを作ったということが一番大きいと思います。

西村さん：女性活躍に取り組む企業からは、管理職に消極的な女性が多いとの声も耳にします。及川さんはそのことに関してどうお考えですか。

及川さん：まずは社内に女性たちの二の足を踏ませる原因があるということに向き合うことが必要です。また女性たちに自信が無いといったこともあります。なぜ自信が無いかと言うと、入社してから管理職になるまでの 10 年間の間に、経験をさせてこなかったということも会社の責任です。

管理職はポテンシャルへの投資ですから、最初の 1 年位はうまくいなくても当たり前です。まずは「サポートするよ」といったことをしっかりと伝え、挑戦させてあげると良いと思います。なぜあなたに期待しているのかといった WHY の部分をしっかりとフィードバックし、「だからあなたには出来ると思っている」ということを伝える。家庭環境の問題を言われたら、サポート体制を組むしかありません。会議のあり方や時間のあり方などは当社にとっても課題なのですが、見直すしかありません。当社の場合、子育て中の女性管理職が増えてきましたが、そうなりますと 18 時前に仕事が終わる設計で仕事を組み立てています。今はリモート環境が増えるなど、働き方の柔軟性も増えていますから、サポートもしやすくなっているのではないかと期待しています。

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

及川さん：必ず社内には、力や能力がありポテンシャルが高い女性たちがたくさんいます。残念ながら、日本の社会においてはそういった女性たちが実力を発揮できない環境にあるということが、とてももったいないと思います。埋蔵金探し、ダイヤの原石探しだと思って、ぜひ自社の人材に目を向けて磨いていただきたいと思います。

西村さん：ボーラ創業 100 周年の 2029 年まで、及川さんがどんなことにチャレンジされるのか楽しみにしております。ありがとうございました。

及川さん：ありがとうございました。