

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：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といいますか、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必ずありますし、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ンメント[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。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、社員間で話はしているものの、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事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もしますが、まだまだなところもあります。

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よ。

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数年女性たちの話を聞く機会を設けています。

そちらとは別にママ社員、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年生頃の方が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。そのように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つくづく感じています。

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り組み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、みんなと一緒にこの国の、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つえ、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。