

トッランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～

第 8 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り組み」

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。

西村さん：ポーラは女性活躍推進企業を認定する厚生労働省の「えるぼし認定」3 段階目に認定されました。おめでとうございます。

及川さん：ありがとうございます。

西村さん：なかなか認定されることは難しいものですが、素晴らしいことですね。

及川さん：弊社は女性従業員が多い企業です。百貨店の販売員まで入れますと従業員の女性比率は 7 割ですから、やはり女性と共に働いていくということを必ず実現しなければなりません。色々な意味でまだまだ女性に対しての社会的なサポートが必要です。今は子育てなどサポートがどんどん進んできていますが、やはりオペレーションが女性に偏っていることや、女性に対しての期待値というものは従前のままであるということがありますので、企業として出来ることから始めていくということは、女性の多い企業としての使命であると思っています。

西村さん：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する
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：女性がさらに活躍していくということは、経営的なメリットもあるということ
でしょうか。

及川さん：そうですね。ダイバーシティ推進を行うことで、女性男性に関わらず、個人の能
力の最大化が組織の能力に繋がっていきます。今残念ながら実力があるものの力が発揮で
きていない人、あるいは会社がそれを発掘し育てきれていない人たちに女性が多くなって
います。やはり子育ての環境、介護や様々なことが女性のオペレーションによるところが大
きいためです。

西村さん：ブランク的なものもありますね。

及川さん：ブランク的なものも含めると、本来持っている力を発揮しきれていない人に女
性の方が多いため、そこをしっかりとサポートしていくことが女性の活躍のみならず全従
業員のポテンシャルを高めることにつながると考えると、経営的には人材育成も個々の人
材の能力の最大化となりメリット以外何もないと思っています。

女性活躍の文脈で語られることは、今女性たちにはかなり負担が来ているから、そういったこ
とを語らざるを得ないのですが、女性たちがそのようなライフステージの中での様々なオ
ペレーションを克服してきた時には…、例えば男性でも病気を抱えている方、病気の家族を
抱えている方、あるいは男性のひとり親の方もいますよね。そういった人も能力を発揮でき
ることに繋がるとしています。経営として一人一人の能力の最大化につなげることがで
きれば、メリットしかないと思っています。

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て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ころが一番大きいと思います。

西村さん：東京都では、育休を「育業」と呼ぶ愛称が決まるなど、安心して子育てできる環境づくりを進めています。ポーラでは「男性育休 100%企業宣言」に賛同されていますが、現在現時点では育休の取得率が女性は100%で、男性は20%でしょうか。

及川さん：今は40%台まで上がり、1カ月1か月、少しずつ上がってきています。

西村さん：昨年のデータでは20%でしたよね。

及川さん：今日(2022年8月)の時点では50%に近づいています。最近人事部に確認したところ、年内(2022年)に100%に近いところまで行けそうとのことで、今一生懸命に推奨しています。まだ仮定の話ですから「行けそうです」としています。やはり家族の結婚、出産年齢は様々で、特徴としては管理職が育休や産休を取得しています。この間、私の直属の部門長(男性)が「及川さん、私育休を取ります」と言って「ひとつよろしく！」といった雰囲気でも報告してきましたが、その様に上長が取得すると、メンバーが育休を取る時にサポートが期待できます。もう一つは会社が「育休100%」と宣言しましたので、希望する社員が取得しやすくなったということもあります。

西村さん：育休、育業を取りたいと思っていても、男性の場合はまだまだ言い出しづらいことがあります。会社が宣下することで言い出しやすくなりますね。

及川さん：これはとても大事なことです。上司も会社が宣言しているのだから取らせてあげなければならないと思いますし、育休中の業務分担を考えることも上司の役割です。

もうひとつ当社にとってありがたいことは、社員同士で育休…、東京都的には育業ですね。

育業のワーキンググループを作っていることです。時々WEBセミナーなどもやっています。経験者が「このようにすると不安が少ないよ」「復帰の時はこうすると良いよ」「育休中に仕事をしてくれるメンバーへのサポートはこうすると良いよ」といったことを、仲間内で発信しています。もちろん人事部もサポートしますが、会社側が言うことよりも、仲間内の実体験の方が役立つこともあるようです。例えば育休の希望を上司に伝える前に誰かに相談したい時に、ワーキンググループのメンバーが積極的に動いてくれています。誰かがお願いして出来たものではなく、草の根的にワーキンググループがどんどん大きくなっており、会社としてもとてもありがたいことです。

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：消極的になっている理由を女性たちに求めることが多いように感じています。女性はやる気がないのではないかと、現状維持の方が楽だから良いのではないかなど。また、彼女たちにこれ以上負担はかけられないといった声も耳にします。よく「女性は管理職になりたがらないよね」といったことも耳にしますが、なぜそうなのかしっかりと考えていくと、女性に理由があるのではなくて、必ず社内に理由があります。例えば制度があっても使いづらいことがあります。また会議が17時半から行われるなど、18時以降も仕事をしなければならぬのであれば、どんなにやる気があり実力があっても管理職になることが厳しくなります。社内の体制、あるいはサポートシステム、組織風土、上長の思考、長時間労働など色々と理由があると思いますが、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が、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の部分の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。