

「みやざき女性の活躍推進会議」総会・研修会

令和5年12月22日(金)

13:30～15:40

宮日会館 11階 宮日ホール

ハイブリッド開催(リアル&ZOOM)

令和5年12月22日(金)、宮日会館11階宮日ホールにて、「みやざき女性の活躍推進会議総会・研修会」を開催し、約160名が参加しました。株式会社ポーラ 代表取締役 及川美紀氏を迎えて「可能性の扉を開くー多様性に関われた個性で活躍できる時代へ」と題した基調講演を行いました。

可能性の扉をひらく-多様性に関われた

個性で活躍できる時代へ

講師

株式会社ポーラ
代表取締役社長 及川 美紀 氏



株式会社ポーラ 代表取締役社長、兼「ポーラ幸せ研究所」所長
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 上席執行役員 グループダイバーシティ担当役員
一般社団法人ダイアログ・ジャパン・ソサエティ理事

〈基調講演〉

■株式会社ポーラ

ポーラは、1929年(昭和4年)に静岡市で創業されました。まもなく100周年を迎える化粧品会社では老舗の企業です。従業員は国内で1,389名、海外の子会社まで入れると約2,000名です。販売拠点は、全国に約2,700のお店があり、このうち約2,600店はエステサロンなど個人事業主の運営するお店です。百貨店は、全国の有名百貨店83店舗。海外は、11の国と地域にあります。

■未来への扉

出身地である宮城県石巻市に住んでいた当時、女子の大学入学率は13.6%でした。子どもを東京の大学に進学させると家が1軒建つと言われていた時代で、大学に進学させるのは男の子。才能があったり、成績が良かったり、やりたいことがあっても「女の子だから」という理由で我慢する同級生がたくさんいました。

女性も稼ぐ力をつけることはとても大事で、自分がやりたいことを選択できるためには、最低限必要なお金を稼ぐ必要があります。「女の子だからこうした方が良いよ」という言葉に惑わされることなく、自分は何をしたいのか、どうやって人生を切り開いていきたいのかが大事だと思います。

■人生の扉

娘が小学校1年生になったとき、同級生に専業主婦のお母さんがいることに気付き、入学の約1週間後から「会社を辞めてほしい」と言う娘との戦いが始まりました。

自分の人生において仕事はとても大事なものであり、仕事は人生においてどれだけ尊く大切で、社会の役に立つことと家族を愛することは両立できるのだということを、6歳の娘に一生懸命語って聞かせました。

女性が仕事をするとき、家族が一つの壁になってしまうこともありますが、しっかりと向き合っていくことが大事なのだと経験の中から感じています。



■リーダーの壁

入社15年目のとき、「頑張っているのだから認めてほしい」「少しぐらい給料を上げてほしい」という気持ちで昇格試験を受けたところ、課長試験に落ちました。「私はこれを頑張りました」だけでは、スーパープレイヤーにはなれても、リーダーにはなれないということに気付かせてくれたのが課長試験でした。

自分の所属組織を一流にしたい。そのためには、メンバーの成長をサポートして、ポーラで働く人々に誇りを持ってもらいたいと考えるようになったときに、初めて仲間を想う気持ちが出てきました。

その後、部長や役員を務めていく中で、想う範囲が広がっていき、今は「もっと社会に貢献する企業になりたい」と考えています。「チームとしてこれを成し遂げたい」「こういう成果を出したい」と言う共感してくれる人はいます。想う範囲を広げてみるのが、リーダーシップの輪を広げていくことに繋がるのだと思います。



■組織の可能性を拓く扉

組織の視座は、リーダーの視座です。メンバーには、一人一人に潜在能力があります。「この人は絶対に駄目」という人は一人もいません。リーダーが「この人には能力がある、発揮できる、成長できる」と信じなければ、絶対にチームは良くなりません。「うちにはあまり良い人がいないから」と言うリーダーがいますが、それはリーダーが良い人にしていないからだと思えます。

私がリーダーになった30代半ば頃、ポーラというブランドに憧れや期待を持って見てくれる人が少なかったのですが、実は、課題はポーラの中にありました。

「このままで良いだろう」という現状維持や、変化に対してのネガティブな気持ちがありました。そして、自分達が未来をどうしていくのかを考えることができていませんでした。

そのため、社員と徹底して対話し、考える機会を増やすため様々な施策を行っていきました。その間、私の背中をずっと押し続けてくれたのは、次世代リーダーである20代の社員でした。若い世代が「僕がこれからも働き続ける10年後に、ポーラという会社がこうなってほしいと思う」「大好きなポーラをもっと世の中に見てもらうためには、ここを変えなければいけないと思う」と言ってきて、ベテラン社員も賛同してくれるようになりました。皆でできることを広げていかなければ、組織は変わらないのだと改めて気付きました。

リーダーは、つなぎ目を作りながら多様性を作っていくものだと考えます。私が作りたい組織は、同じ人が頑張るレンガのような組織ではなくて石垣です。一つ一つはごぼこしていても良いので、皆で考えて、つなぎ目を作っていくと思っています。

ブランドのイメージや評価を変えていく中で学んだことは、「リーダーは不完全である」ということです。時々道を踏み外しますが、そのときはメンバーが助けてくれます。「減点ではなく加点で」「やりたいことは言葉に出して」「挑戦して健全に失敗する」「ご縁を大事に」「上を見ない。自分の後ろにいる人たちのために頑張る」ということを続けていくことが大切です。

■自分らしさで開ける、他人の未来の扉

ポーラを社会に貢献する企業にしていくこと、世の中にあって良かったと言われるブランドにしていくことを、全国約2万3,000人のビューティーディレクター、日本国内1,400人の社員と実現していくことが、私の志です。

化粧品は、肌を綺麗にするだけでなく、自己肯定感を高めてくれるものであり、サービスによって人を癒すものです。老若男女にかかわらず、人の可能性を開ける仕事だからこそ、その力を皆さんに伝えていきたいと思っています。

2029年に、当社は創業100周年を迎えます。100周年のときのビジョンとして、「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会」をつくりたいと考えています。

スローガンは「We Care More.」。目の前のたった一つの心遣いから世界は変わるかもしれないと信じて、毎日頑張っています。

■ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンは、当社の企業理念を体現する重要なものです。

日本社会と企業のOS(オペレーションシステム)は、残念ながらまだ男性同質性OSであるため、これをダイバーシティOS、多様性と創造性のOSに変えていく必要があります。

経営層やトップの方には、ダイバーシティ&インクルージョンの旗をご自身で振っていただきたいと思っています。会社をどのような組織にデザインするのか。創造性の高いOSを組み立てるのか。特に、地方にいる女性たちは宝の山で、才能もあり、磨けばどんどん光っていきま

す。管理職は、社員を活かすために、全てのジェンダーバイアスを取り除いて、人事の見える化を行い、メッセージを発する必要があります。また、育児や介護休暇を使いやすくして、リモートワークや時短勤務などの整備も行う必要があります。

当社が目指すのは、ジェンダーダイバーシティを実現したその先にある「個性活躍」です。女性の活躍だけではなく、個性あふれる様々な意見や可能性を開く個性活躍のために、ダイバーシティに取り組んでいます。

管理職向けや全社員向けのジェンダーバイアス研修、役員登用に向けたサクセッションプランなど、トップダウンで様々な取り組みを行っているほか、リスクリングについても、スキルアッププログラムやワーキンググループ、サバティカル制度、他社交換留学等があり、男女問わず従業員一人一人のチャレンジが増えています。

また、社員のカンファレンスやビジネスアイデアコンテスト等の開催を通じて、社員の業績に対する興味度やモチベーションも上がっています。

新しい取り組みに注目していただける商品も生まれるようになりました。地域との産官学連携も進みまし、新規事業でいろいろなチャレンジが生まれ、価値をつくる人が出来上がる土壌ができてきています。

また、ブランドイメージやブランド価値がポジティブに変化し、ポーラというブランドを好きでいてくださる方がとても増えました。また、就職希望者もコロナ前の2倍に増えました。男女ともに興味を持っていただけていることを大変嬉しく思います。

当社では、慶應大学の前野先生の幸福学をベースに「ポーラ幸せ研究所」を創設し、幸せの研究を行っています。働き方やダイバーシティに活かしているのだと思います。

〈質疑応答〉

コーディネーター

国立大学法人宮崎大学

清花アテナDEI推進室 副室長 清水 鈴代氏



質問1:これまでの取り組みの中で一番大変だったことを教えてください。

及川氏/プライベートも含めると、娘と向き合うことがとても大変でした。仕事は、大変なことがあっても仲間と一緒に解決していくことができます。しかし、家族と向き合うのは、自分をさらけ出して一人で向き合うことはありません。子どもを持つ親や介護をされている方、男性にも女性にもあることだと思えますが、プライベートが充実して悩みがないことは、仕事のパフォーマンスを上げるうえでも大事だと思います。

質問2:大変なときに、どのように気持ちの切替えをしていますか。

及川氏/とても大変なときは、旅行に行ったりリフレッシュします。その時間がないときは、仕事と全く関係がない仲間と会ってリフレッシュしますが、やはり一番は自然の中に身を置くことです。自然の中に行くと、悩んでいる事がとてもちっぽけなことに思えてきます。

質問3:男性が多い社会で働いてきた女性の中には、責任のある仕事は自分には関係がないと考えている方、自ら積極的に行動を起こすのではなく指示を待つて行動する方もいます。今までに無かったような女性のアイデアが、企業の発展に繋がるのではと考えており、女性のそういった消極的な考えや行動を変えるためにどのような取組が必要だと思いますか。

及川氏/何よりも大事なことは、トップや上司のメッセージだと思えます。「期待している」「意見を言って欲しい」ということを諦めずに言い続けることです。

最初は、どう考えているのかを促す必要がありますし、考えるためのディスカッションの場も作る必要があります。

例えば、何らかのトークテーブルを用意して、雑談からでも良いので始めると良いと思います。そして、まずは相手に相談することです。会社の女性達が活躍するためにはどうしたら良いと思うかを相談したり、それが難しい場合は、近く会社と一緒に座談会を開催して、自社の取組が遅れていることを受け止めた上で相談するのも良いと思います。

また、トップのメッセージ、制度、企業風土、ジェンダーバイアスを丁寧に一つずつ細解いていき、自社はどうかを考えていくことが大切です。ダイバーシティには、必ず見える化が必要です。現在の状況を分かりやすく見える化して、現在地と行きたい世界を両方書いて、バックキャストしていくことが大切です。

経営や管理職の方は、自分の目の前にいる人達がまだ磨ききれていない、あるいは今まで磨いてこなかった金の卵であると考えて取り組んでいくと、自社の女性達にどのような才能があるのかを見つけることができます。

当社は、地域の様々な事業所のリーダーを選ぶときに、従業員の業績スキルやリーダーシップスキル等、様々な能力を基準に基づいて並べた結果、現在は地方にいるリーダーの約3分の1が女性になりました。

ただ、見える化してリストに上がらなかった人についても、だめだと決めつけるのではなく、どうしたら能力開発ができるのかを考えていくこと。特効薬はありませんが、要件定義をして、見える化をして、期待をして育てていくことが大切です。

また、例えばワンオペ育児により力が発揮できない人もいらっしゃる。そういう人達が活躍できる制度や働きやすい環境を整えることも大事です。



質問4:熱意を持った社員を多く生み出すために、一番気をつけていることを教えてください。

及川氏/一番気をつけていることは、対話です。まず始めに「どう思う?」「何がやりたい?」「この仕事の目的は何?」「あなたはどうかと思ったら嬉しいと思う?」というように、相手中心に会話を持つていくことが大事です。自主性を育てるためには、自主性を育てる土壌として自主的に話してもらうきっかけが必要なので、その点を気をつけています。



質問5:介護や育児中の方の環境を整える一方で、それをフォローする方のケアも必要だと思います。両者のバランスを取る上で参考になる事例がありましたら教えてください。

及川氏/チームビルディングで解決するしかないと思います。休む人がいるのは、仕事の棚卸しをするチャンスです。チームの中にどのような無理と無駄があるのか、またチームとしてどのような成果を出すのかを考えることで割り振りができます。一人の仕事を誰かに与えるのではなく、あくまでもチームとして考えることが大事だと思います。

清水氏/仕事を属人的なものにするのではなく、チームとして考えることによって、周囲にいる人達も「仕事が増えて大変」とはならず、チームとして何をすべきか、どこに向かうのかを見直すきっかけにもなるということですね。

質問6:リーダーとして本当に何がやりたいのか、私も今その壁にぶつかっていますがどうすれば良いでしょうか。

及川氏/マネジメントの本や組織づくりの本、マーケティングの本など、様々な本を読みました。その中で、私には組織ビルディングの本が一番ピンとききました。

自分の前に何があるのかを見直したときに、私の目の前にあったのはボーラのジョブであり、一緒に働く仲間でした。自分の前にあるものを一つの財産、資産と捉えて、それをどう伸ばすのかを考えたときに、やりたいことが出てきました。