

守  
破  
創  
対談

政府の成長戦略の一つに掲げられ、法律も施行された「女性活躍推進」。どの企業も模索する中、それぞれ製薬会社と金融機関で役員を経験した笠章子氏と政井貴子審議委員が具体策を語り合う。女性は意思を持って仕事を楽しみ、企業文化の良い面を吸収する姿勢を保てるか。男性はこれまでの企業文化が男性中心であることを自覚して、どう変わるか。実践的なポイントが次々に浮かび上がった。



日本銀行政策委員会 審議委員

# 政井貴子

Takako Masai

1965年生まれ。愛媛県出身。88年実践女子大学文学部卒業。同年11月ノヴァ・スコシア銀行、89年トロント・ドミニオン銀行、98年クレディ・アグリコル・インドスエズ銀行、2004年カリヨン銀行にて勤務。07年法政大学大学院経営学研究科修士課程修了後、(株)新生銀行に入行。キャピタルマーケット部部長、11年市場営業部部長、同年10月市場営業本部部長を経て、13年4月同執行役員就任。16年6月より日本銀行政策委員会審議委員。



大塚ホールディングス株式会社常務執行役員  
総務部人材企画室長

# 笠章子

Akiko Ryu

1963年福岡県生まれ。86年徳島大学医学部栄養学科卒業。大塚製薬入社、同社佐賀研究所でファイブミニの商品開発などに携わり、その後、ポカリスエットなどのブランドマネージャーを担当。96年大塚製薬を退社し、米国広告代理店や外資系企業を経て、2005年シスレージャパン代表取締役役に就任。09年大塚製薬に再入社し、常務執行役員マーケティング本部長を経て11年に常務執行役員広報部長。現在、大塚ホールディングス常務執行役員総務部人材企画室長。11年からAPEC女性経済会議に複数回参加。著書に「ただいま育児休業中」(主婦の友社)など。

## 企業で女性が活躍するために 女の意思と男の覚悟が必要だ

### ロングセラーの誕生と 銀行の部門創設の舞台裏

**政井** お勤めの大塚製薬といえ  
ば、誰もが知っているロングセ  
ラー商品がいくつも思い浮かびま  
す。一九六〇年代に発売された「オ  
ロナミンC」その後の時代の「ポ  
カリスエット」「カロリーメイト」  
……。

**笠** ポカリスエットは、発売から  
三七年たちました。私はポカリ  
スエットが一五周年を迎える時期  
に担当となり、プロダクトマネ  
ジャーを三年ほど務めました。私  
が大塚に入社したのは八六年、ポ  
カリスエットは私の入社よりも一  
足早く八〇年に発売されていまし  
た。

**政井** 当時、私はそのネーミング  
が印象的でした。

**笠** 実はあまり深い意味はなく、  
商品のコンセプトが伝わりやすい  
ように「スエット(汗)」を使い、「ポ  
カリ」という音をプラスしただけ  
です。当時の社長の大塚明彦が  
「響きが軽やかでいい」と。

ポカリスエットは病院の点滴を  
ヒントに開発した商品です。具合  
が悪い時に点滴で水分や電解質を

補給しますが、経口で「飲む点滴」を作ろうという発想でした。電解質の組成で成分が素早く吸収できるように開発されており、味は汗をかいた時においしく感じるようになっていきます。開発の研究者が山に登り、自分で汗をかいた時に試してみたら、甘みが薄いほうがゴクゴク飲めて、なめらかに喉を通るとわかったんですね。しかし発売当初は「こんなまずいものを！」と、営業担当者はお客様から顔にかけられたこともあったそうです。それでも社長はハッパをかけ、運動中で汗をかいている人たちなどにサンプリングを繰り返して体感してもらい、一年で約三千万本も配りました。医師の勧めで信頼を獲得し、二年目から少しずつ売れるようになり、その後、ポカリは「イオン飲料」という新市場を開拓できたんです。ただ、大量配布したから売れたというわけではないと思っています。当社には、ポカリスエット以外にも当初は「まずい」と言われながらも、売れ続けている商品もありますが、いずれも体にとってどういう良い影響があるのかというデータを発売前から現在に至るまで懸

直に取り続けています。健康に良いもの、消費者にとって役に立つものをつくり、提供していこうというのが当社の基本的な姿勢であり、そのおかげだと思っています。**政井**「人にとって役に立つものを提供しよう」という精神を貫いていращしゃるから、これまで無かったものを生活に溶け込むような商品として生むことができるのでしょうね。私の拙い経験で申し訳ありませんが、会社でも、それまでに無い新しい組織を立ち上げ、全体にとって必要な存在にするのは大変です。私は為替の営業中心に経験を積んできましたが、前職の新生銀行で執行役員に任命された時、金融市場の調査部門の立ち上げを任せられました。調査の仕事は専門外だったし、本当にゼロから、部門のあり方や使命をどうするか、目的やゴールをどこに置くかまで、いろいろな人たちとキャッチボールしながら決めていったんです。

**笠** 政井さんの話を聞いてくださる上司がいらしたのですね。

**政井** 上司部下問わず、多様な人たちにさりげなくヒアリングをしました。調査部門という新しい組

織を力で押し込もうとしても、受け入れてもらえないと思っただけです。私自身の考える調査部門の組織像はあるけれども、みんなの感想や意識を聞きながら、自然に認めてもらうようにしていこうと。新しいもの、従来存在そのものを想像されなかったものを、生活や組織の中に落とし込んでいくのは、出し手と受け手の共同作業だと思います。出し手のほうは受け手に納得されるように細かな工夫が必要であり、それは新しい商品を世に出す場合でも、新たに組織を創設する場合でも、あらゆる場面で通じる気がします。

**笠** 組織について言えば、大塚製薬はあまりヒエラルキーがないと思います。また、「聞く耳」を持っている人も多いですね。例えば、私の入社後の配属は開設三年目の佐賀研究所だったのですが、私を含めて女性研究員が三人に増えたので、所長が「女性だけで何か研究してみたら」と。それで私たちは「便秘に効果のある食物繊維を多く含む食品」の開発を考えつきました。所長は「じゃあ、自分たちで企画会議に出席して、その開発テーマで予算を取って来い」と

言うんです。

**政井** 社長にもプレゼンをしたのですか。

**笠** 新入社員の私と先輩二人の女性チームで、プレゼンしました。もう足がガクガク震えました。でも私たちにそういう機会を与えてくださった所長は偉いと、今は思います。私が入社した八六年は男女雇用機会均等法が施行された年ですが、まだまだ女性はお茶くみの時代です。私も入社当初、朝はお茶をくんでいた記憶がありますけれど、そんな女性社員がプレゼンし、社長も「よし、やってみなさい」と信じてくれた。そこから「ファイブミニ」が生まれました。

## 購買決定での女性の価値観 仕事を楽しむ女性の 突破口

**政井** 笠さんは現在、大塚ホールディングスの常務執行役員ですが、グループ全体で女性の役員は何人いらっしゃいますか。

**笠** 国内で九人ほどいると思います。事業会社で社長の女性もいます。女性役員の割合は、他の日本の上場企業に比べると高いです

が、世界水準からするとまだまだ低いと思います。

**政井** 二〇一三年に女性活躍推進とされ、関連法や企業の行動計画も施行・策定されていますが、元をたどれば、さきほどの男女雇用機会均等法と、九二年から施行された育児休業法が国の女性活躍推進の施策の始まりでした。ちょうどその頃に笠さんは出産をされていますね。

**笠** たぶん私は日本で最初に育児休業を取った女性社員ではないかと思えます。大塚製薬では、法が施行される一年前に育児休業を制度化しようと準備していました。私はその少し前の九〇年十二月に長男を出産したんです。四カ月後に職場復帰したのですが、保育園が見つからない。仕方がないので「一度会社を辞めたい」と会社に申し出たら、「大塚の育児休業制度をさらに前倒しして始めよう」と言ってもらいました。結局、施行の一年以上も前に私は育児を取ることになったのです。

大塚製薬では九〇年から、社長をはじめ経営陣が女性社員の意見を聴く「女性フォーラム」という

取り組みを始めました。九〇年頃の  
大塚製薬の医薬事業は、まだ業界での存在感が不足しており、必要な人材の確保についても十分ではありませんでした。そこで新たな人材資源である女性に目を向けざるを得なかったという事情もありました。その際、女性の採用を増やすからには、長く働けるように制度環境を整えて、女性に期待をかけてきたのです。

**政井** 金融・保険の業界では女性の就業率が五〇%を超えています  
が、管理職の割合はほとんど数字にならない程度です。

**笠** 女性を含めて、なぜダイバーシティ（人材の多様性を認めるという考え方）とインクルージョン（個々の従業員を尊重し、活かしていくという考え方）を推進しなければならぬのか。かつて大塚では、社長が「女性登用を推進する」と言っても、事業部門が消極的という場面もあったようですが、「女性の声を尊重するともうかるんだ」と説得したそうです。特に消費者商品では、購買決定の七割以上を実は女性が握ると言われています。男性の牙城だった車の購入の意思決定も、今は奥さ

らに左右されているそうです。消費財を売る場合は、男性目線とは違う女性の価値観や意見も取り入れることが必要で、その対立軸での化学反応から思いもよらないアイデアが生まれるのです。ジェンダー、カルチャー、ナシヨナリティなど多様性を尊重する会社は成長率が高い、ということはデータで証明されています。

**政井** 異なる意見や価値観を取りまとめるのは大変ですけど、そこから出てくるアウトプットは洗練されると思います。金融業界はそのあたりの意識が遅れているかもしれないですね。私は、八〇年代の終わりに外国為替の商品営業をしていました。ほとんど同業に女性はいませんでした。

**笠** でも、そんな世界の中で政井さんは信頼を勝ち得てこられた。  
**政井** 当時は、世界的なクライアント企業は当然ながら男性が営業担当で、女性は相手にされないことも多く……何か質問をしてもらえるだけでありがたい、為替について女性の私に聞いてくれるんですかと思うほどでした。そこで私は、聞かれたことには全部答えるようにしました。それを繰り返して

いるうちに少しずつ営業先が広がって、気がついたら世界的な大企業を担当するようになっていました。

**笠** 気がついたら……というのがいいですね。知らない間に何かをつかんでいらつしゃったのでしよう。

**政井** 私は経済学部で学んだわけでもないのに、お客様の質問に答えるためには自分で調べなければならぬことばかりでした。大変でしたが、なるほどそうだったのかと知ることがすごく楽しかったです。

**笠** 「学校はお金を払って勉強するけれども、仕事というのは勉強させてもらいながらお金ももらえるんだよ」と、息子に教えることがありますが、全く共感を得られませんね。しかし、仕事は楽しいし、ありがたいものです。

## 叱って育ててくれる上司と弱音を吐ける味方が必要

**政井** 金融業界では積極的に女性を登用する動きも出てきています。今年もメガバンクで新たな女性執行役員が誕生しました。振り返ると、私は新生銀行で初の女性



といった経験知あるいはプロトコル（しきたりや手続き）の蓄積がありません。男性同士ではそうしたことは、何らかの形で共有されるものの、男性から女性にはなかなか教えにくい。だから今でも女性には「異質状態」で組織にいることが多いのだと思います。

役員になった時、小さなことでもいいから「女性が役員になってよかったな」と組織が思ってくれるステップを重ねていこうと考えていました。銀行にしてみれば役員会に初めて女性を迎える冒険をしているわけですし、自分も初めて役員になるわけです。ですから、まずは成功体験を共有し、そのうちに「女性役員がいるのは当たり前」という雰囲気醸成されればいいと。

**笠** 要は「慣れ」だと思っんでも、上司であつても部下であつても、女性と働くことに男性は今も慣れていません。女性の側も社会進出してからの歴史が浅いから、組織においてどう振る舞うべきか

**政井** 女性同士の関係も難しいですね。女性が上司になつても、男性は男性同士で伝承した経験知やプロトコルに基づいて一応応じて

くれるんです。女性の部下は、教えられていないので今一つわからない。女性の上司も教えられないので、女性間で上下関係を形成することが難しいのかもしれない。

**笠** 私は男性の上司から「女性はただでさえ人数が少ないのだから仲が悪かったらダメだ」と言われて、女性社員同士の飲み会を定期的に開いています。ただ、そこで仲良くなるだけでもダメで、厳しいことを言い合えるのが本当の間だと思えます。男性上司は男性の部下に時に辛辣しんせつに言うこともありますよね。言い方は工夫しなければいけないけれども、それは育成の一環にもなりうると思えます。でも、女性には泣かれては困

ると思つたりするのでしよう、男性の上司は女性の部下をきつく叱ることができない。

韓国も女性進出が遅れているといわれている国ですが、ある大企業幹部に話を聞いたら、「入社面接の成績で採用すれば新入社員は全て女性になります。それでも、男性を多く採用します。男性は会社で過ごす中でだんだん優位になり、五年後には女性と完全に逆転するからです」とおっしゃっていました。職場における育成の環境が男女で大きく違っている、ということでしょう。

**政井** ジェンダーの違う上下関係では、男性のほうが女性より気を使う面が多いかもしれません。男性上司から女性の部下にきついことは言えないし、気心を知るための「飲みニケーション」に誘うこともハラスメント扱いされかねないので強要できない。それを私たち女性が気づかないこともありまます。また、私が見てきた仕事ができる女性は一匹狼のタイプが多かったのです。他に頼らずに道を切り開いてきたこともあり、彼女たちは、他の人に相談して話を聞くのが総じて苦手に見えました。

私自身もそうしたところもある中で、他の人や部署の話を聞くように努めましたし、きちんと言い合えるような関係の女性だけの会をつくりました。現在の環境を改善するには、女性自身が男性上司の厳しい話を素直に聞き入れ、自らの成長につなげていくことも女性活躍推進の課題の一つかと思えます。

**笠** 女性活躍推進法も施行され、女性活躍の全体的な環境はできつつあります。今後は、女性の意思も大事になりますが、仕事で活躍を続けたいと思つたら孤立しないほうがいいですね。人間は皆弱いから、自分の弱みを吐ける味方、頼れる人がいると心が折れないと思います。私は今、息子が最大の味方です。仕事をしていると、たまには「もう会社を辞めたい」と思うこともあります。そういう時に息子に「まあ一杯飲んで」とお酌されているうちに「明日も頑張ってみるか」と気が変わっているんです。

**政井** それに完璧主義ではなく、少し力を抜くことも必要ですよね。本日はありがとうございました。