日ウーマン
経エンパワーメント
Nikkei Woman Empowerment

×

積水化学
女性座談会

積水化学 女性活躍 育む企業価値

積水化学工業が女性管理職の積極登用などによる多様性（ダイバーシティー）で企業価値を向上させている。同社はGlobal 100（世界で最も持続可能性の高い100社）の4年連続6回目の選定に加え、なでしこ銘柄に4度選定された。同社の企業戦略や新しい事業を生み出す組織風土などについて、役員ら8人の女性が座談会で語った。

清水 涼子さん
関西大学大学院専任教授
公認会計士　社外監査役

岸 英恵さん
住宅カンパニー　経営管理統括部
高齢者事業推進部長

石倉 洋子さん
一橋大学名誉教授
社外取締役

平井 素子さん
高機能プラスチックスカンパニー
人材開発部長

植松 朋子さん
環境・ライフラインカンパニー
総合研究所 スペシャリティ職

福冨 直子さん
執行役員法務部長

三浦 仁美さん
ESG経営推進部
担当部長

古賀 明子さん
執行役員広報部長

多様な人材、開く事業

――女性活躍の現状や人材の多様性の意義をどう感じますか。

平井「事業立ち上げのために7年前にタイに赴任し、タイ子会社の社長を4年間務めた。事業立ち上げも駐在もすべてが初めて。そのような中、タイの現地企業との会議にはたいてい女性が出てきて、重要な意思決定をする。ジェンダーギャップやマイナープレッシャーみたいなものを感じずに仕事ができる世界があるのだなと肌で感じた。いろいろな国の人々と仕事をしたが、海外では説明を尽くさないと分かってもらえない。シンプルな言葉で説明を何度もする。クロスカルチャー、クロスジェンダーの中で個性をまとめあげて運営する仕事は、本当にいい経験になった。この財産を今の立場でグローバルに生かしたい」

岸「入社5年目のとき住宅カンパニーで新規事業をやりたいと手を挙げた。セキスイハイムを提供する会社としてまず在宅介護を手掛けることで、家のあるべき姿が見えてくると考えた。介護現場に飛び込みヘルパーを4年勤めた後に、リフォーム事業に高齢者事業の視点を生かす仕事にも就いた。現在、高齢者事業は年商約30億円で子会社の社長も兼務している。介護サービスは人対人の事業。同じような人ばかりでは様々な顧客のタイプに対応できない。必然的に多様な人材を採用して経営していくことになる」

「子会社の経営が厳しかったとき、事業継続について社内で議論したことがあった。苦しい状況の中、メンバーの顧客第一に基づく一声で『あ、原点回帰すべきだね』と社内が前向きな空気にがらりと変わった。経営が良いときは同質な人の集まりでも問題ないが、悪いときは異なるバックグラウンドを持つ人の集まりの方が耐性がある。今でも鮮明に覚えている」

「やりたいこと、自由に」

――次世代のリーダーを育てるためにどうされていますか。

古賀「広報の仕事では大切な局面で人と関わるため、互いのプロフェッショナルな姿勢が学びの機会になる。また、積水化学グループで『変革塾』と呼ぶ社内塾を2003年度から続け、人材の底上げをしている。就任3年目までの執行役員全員が塾長を務める。塾長は若手のリーダー・管理職クラスを対象にテーマを掲げ、塾生を募る。1年弱指導し、最後は経営トップに対して提言する」

「私の塾のテーマは『女性の底力を経営に活（い）かす方法』。初の女性執行役員としてあえてこのテーマを掲げたところ入塾希望者が多く、関心の裾野が広い。活動の一環として実施した経団連との意見交換会では、次世代育成の取り組みを評価いただいた。社内女性幹部を講師に招くメニューでは、『自分たちもどんどんやっていい』と大きな刺激を受け、挑戦が自分事に。塾生の成長ぶりは感動的で、まるで『成長合戦』だ。今年も多様性を生かすテーマで塾を開講する」

――女性活躍が重要だと感じていることを聞かせてください。

福冨「4月に執行役員として法務部長に就いた。その前は監査の実務12年、監査室長を5年務めた。多少ズケズケとモノを言う傾向は女性に多いかもしれないが、仕事の品質に男女は関係ない。ただ、監査される側は事業部長や子会社社長などであり、女性や目下からの指摘に抵抗がある方もいるだろうと感じていた。違った視点を提供すること、現場の改善を後押しする良い監査をして分かりやすくアウトプットすることを心がけてきたことで、違和感のない状況になったと思う」

「ライン長になりたいとは思っていなかったが、実際になると、やりたいことが本当に自由にできる。方針を決め、いろいろな人の協力を得て、様々なことを大きく動かせた。女性に限らず管理職をためらう方は多いが、一度はトライしてほしい。やれることが広がり、コミュニケーションの質も変わる」

植松「社会インフラなど大型製品を開発する部門のため女性比率は高くはないが、技術の話になると、年齢・性別・上司部下関係なく白熱した議論になることも多く、それができる環境にある。私が入社したころは、理系の女性は研究所での基礎研究に携わることが多かったが、今は人数も増えてどんどん現場に出ていくようになった。工場や施工現場などでさっそうと作業をする頼もしい方が増え、それが珍しくない光景になっている」

世界で社会課題解決

――社外からの評価の理由は。さらに上げるためどう取り組みますか。

三浦「経営トップがコミットメントし、ESG（環境・社会・企業統治）経営戦略の下で本業を通じて社会課題の解決に取り組んでいる点が評価されたのだと思う。私が策定に関わった50年の環境長期ビジョン実現に向けても、ものづくりを通じた社会環境課題の解決が施策の柱である。当社は創業当初から社会課題の解決によって事業を成長させてきたが、ビジョンを表明することで、志を同じくするステークホルダーとの連携を促進し、成長にドライブをかける」

清水「入社間もない社員の抜てきや社内塾など、挑戦を後押しする仕組みが根付いていることを大変うれしく思う。積水化学はアグレッシブな会社。新規事業に次々と挑戦し、失敗を糧にさらに成長していく。事業の多様化・グローバル化への対応策として人材の多様化も進めている。女性にとってライフイベントとキャリアとの両立は永遠の課題だと思うが、この素晴らしい社風を後輩に引き継ぎ、さらに活躍の場を広げてほしい」

石倉「社外取締役の立場からみて、『積水化学はESG経営がビジネスそのもの』という企業だ。ESG経営やSDGs（持続可能な開発目標）を流行やファッションとしてやっている会社ではない。ただ、いい事業がたくさんあるものの外からは分かりにくいため、創業時からの企業姿勢や多様な従業員の活躍を今の時代にあったコミュニケーションの方法でもっとアピールし、社外に知っていただくべきだ。積水化学の『当たり前』は世の中にとっては『当たり前』ではない。例えばこういう地位になったら本当にやりたいことができるようになった、と皆さんの経験をもとに伝えたらいい。新しい形での社会課題解決は実際こうして進みつつある、と現場のストーリーをビビッドな言葉で伝えてはどうか」

「Global 100」「なでしこ銘柄」に選定

Global 100は世界の主要企業（2021年は8080社）の中から最も持続可能性の高い100社を選出したランキング。カナダのメディア・投資調査会社であるコーポレートナイツ社が、ESGの観点から、エネルギー生産性、環境配慮製品の収益、取締役の多様性など24項目から評価する。例年、世界経済フォーラムの年次総会（ダボス会議）で発表されるが、21年はオンライン会合で発表された。

一方、なでしこ銘柄は女性活躍推進に優れた上場企業を経済産業省と東京証券取引所が共同で12年度から毎年選定。行動計画や女性の管理職比率の開示、取締役の有無に加えて、自己資本利益率（ROE）も評価対象とする。20年度は上場企業約3600社のうち、45社を選んだ。業種ごとの枠は1、2社と狭き門だ。

4年連続 6回目

GLOBAL100

通算4回目

NADESHIKO BRAND 2021

広　告

企画・制作＝日本経済新聞社
コンテンツユニット

6月10日（木）付
日本経済新聞全国版朝刊掲載
日経ウーマンエンパワーメント広告特集より転載

SEKISUI

積水化学工業株式会社
https://www.sekisui.co.jp/