

株式会社ポーラ

製造業

大企業

ライフスタイルの変化に合わせた女性の多様な働き方を推進、高付加価値商品の開発と新業態への転換などにより、売上拡大を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援
- 創業から一貫して培われた女性活躍の『土壌』

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「ワーク・ライフ・バランス視点」の両立支援制度の整備と運用
- キャリアチャレンジ制度による人材育成
- 社員のワーク・ライフ・バランスを後押しする企業理念
- 幅広い年齢構成のポーラレディによる多様な活躍

ダイバーシティ経営による成果

- 多様なライフスタイルに対応した主力ブランドの開発の成功
- 顧客の多様なニーズに対応する「ポーラ ザ ビューティ」の展開

Data

■企業概要

会社設立年	1946年	資本金	800百万円
本社所在地	東京都品川区西五反田2-2-3		
事業概要	化粧品、健康食品販売		
売上高	99,286百万円(2013年12月期)		

■従業員の状況

連結 or 単体/時期	連結(2014年12月現在)
総従業員数	1347人(うち非正規415人)
属性ごとの人数等	【女性】935人(うち非正規358人)、女性管理職比率27%
正規従業員の平均勤続年数	9.9年(男性11年、女性9年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援

株式会社ポーラ（以下「同社」）は1929年の創業以来、化粧品事業を通じて働く女性を応援している。ポーラレディによるエイジングケア・美白分野に注力したスキンケア化粧品の訪問販売とともに、2000年以降はエステ併設型店への業態進化を着々と進め、現在は従来の訪問販売からより進化したエステ誘客型の店舗「ポーラザビューティ」や百貨店など、様々な業態を展開している。

少子高齢化や人口減少など時代の変化、昨今の女性の社会進出による在宅率の低下、またセキュリティ意識が高まったことを背景に、同社の従来からの業態である訪問販売だけではカバーすることが難しい客層が増加してきた。訪問販売以外の業態への展開を余儀なくされた中で、顧客との接点拡大、既存顧客の継続につながる誘客型店舗事業、百貨店事業の立ち上げや、顧客視点の商品開発など、様々なかたちで女性が全面的に関わることで売上を伸ばしており、時代の変化に伴って多様化する顧客のニーズに対して柔軟に対応していく上で、製品を利用する顧客側の視点に立つことができる女性が大きな力を発揮している。

創業から一貫して培われた女性活躍の『土壌』

化粧品業界という業種柄、同社では創業当初から販売・サービスの現場で多くの女性が活躍していた。多くの女性が活躍する中で、女性の意見を尊重する風土はごく自然に醸成され、経営層をはじめとして会社全体にも広く共有されていた。このような考え方は、創業時点から今まで続いてきた「女性の活躍を応援する」という経営理念がベースとなっている。

同社では、男女雇用機会均等法が施行される前の1970年代前半から既に男性と同様に幹部候補として女性の採用が行われ、採用面だけでなくその後の新入社員教育、配属後の処遇についても性別によって何ら変わらない待遇が取られていた。「女性である」ということを過度に意識せず、違和感を持たずに働くことができる風土は、他

社と比べて早くから醸成されていた。同社初の女性役員は「女性の活躍が当たり前の中で、純粋にこの事業がやりたい、この事業を成功させたいという強い思いで仕事に専念することができたことが、結果的に成果や昇進につながった」と振り返る。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

「ワーク・ライフ・バランス視点」の両立支援制度の整備と運用

処遇面では性別による差はつけられないものの、ライフイベントの際には女性に対する配慮が必要な部分も多い。そのため同社では、女性を始めとして社員がより働きやすい環境を整えるべく、様々な取組を段階的に実施している。例えば、2006年からは仕事と家庭との両立を目的とした「両立支援制度」を整備し、①育児休業の延長（子どもが3歳まで）、②育児状況に合わせた短縮勤務選択（子どもが小学校3年生末まで）、③育児フレックス利用（子どもが小学校3年生末まで）、④介護休業（最長3年まで延長可）などの措置を取ることによって、多様な働き方に対応できる制度整備を行っている。

両立支援制度の活用に対する周囲の理解は深く、ごく当然のこととして捉えられている。社内のあらゆる部署に産休・育休制度を利用する社員がおり、その数は全社員約1,350名に対して常時40から50名、時短制度を活用する社員もほぼ同数である。合わせて女性社員の1割強が両制度を活用している。2014年以降も活用者は増えている。

産休や育休を必要とする社員がいれば、部門長は業務の配分を見直し、休業者が安心して休みに入ることができるような環境を整える。また、将来の部門長やチームリーダーの候補となる社員を検討する場合にも、育休者や時短勤務者などを除外することなく優秀な社員の中から検討する。現在、同社の女性管理職の比率は27%、30名以上が在籍し、女性役員は4名、役員全体の3割強を占めている。

キャリアチャレンジ制度による人材育成

同社は「一歩踏み出すことに勇気を持って熱い心でチャ

レンジしよう」という社是を掲げている。それを体現する仕組みのひとつとして2009年に整備された「キャリアチャレンジ制度」は、自身のキャリアプランを踏まえて2年間の期間を決め、継続的な転勤が難しい地方採用勤務の社員が本社での企画業務を経験するなど、多様な業務へのチャレンジを可能とするものである。

同社への入社の際は大きく企画職と営業職にわかれており、営業職は主にポーラレディの育成・マネジメントを最初の仕事としている。キャリアチャレンジ制度を活用して営業職が企画職の業務にチャレンジする機会を得ることができる。企画と販売とのつながりをより意識した仕事を経験し、双方の立場、事情や状況を踏まえた営業ができるなど、業務に対して非常にプラスに働いている。過去に営業職から企画職に転換した例をモデルに、従来からの実施内容を改めて制度として整備したものである。同制度により営業職という職種にとらわれない様々な働き方が可能となり、多様なロールモデルを生み出すことにもつながっている。

社員のワーク・ライフ・バランスを後押しする企業理念

前述のような様々な取組が進められる中で、同社は2011年に『AAA（アンチエイジングアライアンス）宣言』を発表。“女性たちの輝く生き方を応援する”という立ち位置を広く社会に発信するとともに、社内においても「業務効率化」と「多様な働き方」の構築に向け、より一層の取組を加速することを宣言した。女性の美を応援するためには応援する側も輝くことが必要であると考え、業務分担の見直しや生産性向上を部門の目標と連動させて運用を行っている。このような見直しは、経営層の総意として各部門の部門長へと落としこまれている。

具体的な方法として、まず全部門が「効率化に向けた取組項目」を決める。「18時以降の会議は行わない」「具体的にこの作業はやめる」といったかたちで取組項目を抜き出して一覧表にし、3か月ごとに実際に業務改善がなされているかの確認も行っている。業務を見直すことによって本当にやらなければならないことが絞られてく

るとともに、全員が参加する必要がない会議や省略できる作業が明らかになり、効率的な業務の実施が可能となっている。また、長時間労働対策として全社一斉退社「ベルサの日」を毎週水曜日に設定し、館内放送で社内にアナウンス。フロア毎に定時退社の声かけを実施している。加えて、フレックスタイム勤務の活用を推進し、それぞれの業務にあわせコアタイムが選択できる制度も導入している。人事部においては、さらに月2回は16時に帰るルールが設定されており、月1回でも、また1人でも達成できなかった場合は当事者の評価だけではなく部署全体の評価と連動して評価点を減点することとしている。開始してから3、4年が経過するが、今のところ達成率100%を実現している。このような取組により業務時間が短縮されただけでなく、事前に発生する業務を予測して準備を行う、先を見越して仕事を分配するなど、業務を効率的に進めるための様々な知恵や工夫も生まれてきている。

幅広い年齢構成のポーラレディによる多様な活躍

同社の訪問販売は15万名のポーラレディによって支えられている。ポーラレディは同社との委託販売契約によって、ポーラの商品を扱う個人事業主である。近年では、上は80代、90代、下は20代、30代の若手女性が活躍しており、多様な年齢構成となっている。ポーラレディの業務は、基本的には顧客一人ひとりの肌に合わせて、カウンセリングをしながら必要なものを薦めるカウンセリング販売が軸となっている。育児状況に合わせて短時間での仕事を行う者もいれば、将来的には店のオーナーになりたいと仕事に邁進する者、複数の店舗を束ねるマネージャーを目指す者など、家庭状況や将来の目標に応じて多様な働き方が広がっている。

幅広い年齢構成をとるポーラレディの中で前述のような多様な働き方が広がることにより、多様なロールモデルが誕生しており、若手が先輩のポーラレディの働き方を参考にして、自分に合った働き方やキャリアプランを考え、モチベーションの向上につながるなど、よい循環が生まれている。

ダイバーシティ経営による 成果

多様なライフスタイルに対応した主カブランドの開発の成功

社員・ポーラレディともに多様な働き方が実現しており、様々なライフスタイルで働く中で生まれた発想や感性が存分に発揮されることによって、新たな製品の開発や業態の展開につながっている。

日本の化粧品・スキンケアに関する国内市場は横這いの状況であるが、エイジングケアと美白の分野は成長性が見込める分野であり、同社はこの分野に研究投資を集中していく方針である。同社の主力製品であるアペックスシリーズは、顧客の肌分析をしっかりと実施したのちに個肌対応でカスタマイズを行うことのできるタイプの化粧品であり、その組み合わせはスキンケアだけで256万通りにもものぼる。化粧品は顧客である女性の視点に立った企画や営業が非常に大切なものであるが、多様なライフスタイルを持つ女性社員の声を活かすことで、様々な悩みやニーズに対応することが可能となった。アペックスの売上は100億円強と、同社の売上約1,000億円の一割を占めるヒット商品となっている。

また、2010年に刷新されたB.Aシリーズは、商品ブランドマネジャーに登用された女性が、多様なライフスタイルを持った顧客の利用視点に立ち、顧客の細かなニーズを踏まえて開発してきたことにより生まれた製品であ



▲個々の顧客の肌分析から作り出す「アペックス」シリーズ

る。同社はものづくりのなかで効果効能という品質とともに、視覚、嗅覚や触覚など、感覚に基づいた品質（感性品質）を非常に大切にしている。顧客が商品を使う時に喜びを感じられるよう、香りやテクスチャーなど感覚に響くものを大切にしている。年間の売上は300億円規模まで成長しており、女性誌が選ぶベストコスメにも数多く選出されており、同社の売上・利益成長に大きく寄与している。

顧客の多様なニーズに対応する「ポーラ ザ ビューティ」の展開

従来、同社の販売チャネルはポーラレディによる訪問販売が中心であった。女性の社会進出にともなう働き方の変化によって従来の訪問販売による売上が伸び悩み、多様なライフスタイルを持つポーラレディが、顧客の生活スタイルの変化や悩み、ニーズを訪問販売の中で把握したことによって、「ポーラ ザ ビューティ」というエステ誘客型店舗の構想が生まれるに至った。そして、構想の実現を強く後押ししたのは、現場でのニーズを細やかに把握していた女性社員であった。「ポーラ ザ ビューティ」は2005年の第1号店以来順調に成長しており、現在は約620店舗に拡大、売上全体の約40%を稼ぐ主力販売チャネルへと成長を遂げている。

現在、様々なライフスタイルを持つ顧客のニーズを具現化する製品が作られ、提供されている。多様な人材が活躍する環境を整備したことで、顧客に評価される製品・サービスの提供、成長へとつながっている。



▲エステ誘客型店舗「ポーラ ザ ビューティ」