

トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～

第 10 回 「アルミ圧延世界トップクラスのアリミニウム総合メーカーが大切にする“相互の理解と尊重” UACJ 山口明則さんインタビュー」

司会 西村明希子さん：こんにちは、司会の西村明希子です。今回は株式会社 UACJ 専務執行役員 山口明則さんにお話を伺います。山口さん、よろしくお願ひします。

山口明則さん：よろしくお願ひします。

西村さん：株式会社 UACJ は、世界トップクラスの規模を誇るアルミニウム圧延メーカーです。2013 年に古河スカイと住友軽金属の経営統合によって発足しました。日本のグローバルアルミニウムメジャーグループとして、世界のアルミニウム市場を牽引しています。

[従業員数：連結 9,571 名 (2022 年 3 月 31 日時点)]

山口さんは 1985 年に古河電気工業に入社。UACJ 発足後の 2013 年 10 月に UACJ(Thailand) の取締役社長に就任。その後、福井製造所長などを歴任され、現在は専務執行役員 ビジネスサポート本部長として人材戦略、人材マネジメントの確立に取り組んでいらっしゃいます。

西村さん：UACJ では、重点方針としてダイバーシティ推進を掲げていらっしゃいます。以前は総合職の女性がほとんどいなかったそうですが、本年度総合職で入社された方は 18 名中 7 名が女性とのことで、女性の採用に力を入れていらっしゃいますね。

山口さん：はい。一般的に少子高齢化と言われていて、徐々に働く方が減ってきている状況にありますので、男性だけではなく、女性も含め様々な背景を持つ方々に仕事を担っていただく必要があります。そういったことから、我々のグループでも人材の多様性そのものが活動の源になると考え、色々な取組を行っているところです。そして数年前に企業理念も制定したのですが、その中の一つに「相互の理解と尊重」といったものを掲げており、我々の行動指針「UACJ ウェイ*」となりますが、これに基づいて、人の多様性を認めて色々な価値観を共有し一緒に働いていこうという理念のもとにこのダイバーシティも推進しています。
*UACJ ウェイ(WAY)…企業理念を実現するために、羅針盤として行動の道筋を示す「行動指針」。

西村さん：キャリア採用にも積極的に取り組んでいらっしゃいますよね。

山口さん：はい。10 年程前までは総合職の女性はほとんどいなかったのですが、キャリア

採用をするようになり、女性社員もかなり増えてきていました。当然女性だけではないのですが、キャリア入社が増えたことで、今までいかに古い体質の企業であったのだと気付かされました。

西村さん：どのような点でそうお感じになりますか。

山口さん：そうですね、仕事の進め方などでしょうか。当然上下関係などもあり、少し言い過ぎかもしれませんが、以前は仕事を待っていると言いますか、与えられた仕事をこなしているといった、積極性に欠ける印象がありました。キャリア入社社員達は、積極的に動いているように見えますし、例えば人事制度に関して「この方法では意欲が生まれません」といったことや、「エンゲージメント*が高まらないと思います」など、随所に示唆を与えてくれています。そういったことから、キャリア入社社員が増えたことで、良い刺激になっていると感じています。

*エンゲージメント…従業員の会社に対する愛着心や思い入れを指す言葉。

また我々もキャリア入社社員に要望に応えられるような人事制度を作り上げなければならないと考え、今取り組んでいる状況です。ただし制度化するためには時間が掛かりますので、まずは今ある制度の範囲内で、例えば社内公募制度や、いわゆる 1 on 1 といったコミュニケーションを、今まで以上に活性化していこうと取り組んでいます。コミュニケーションに関しては、仕事の話だけではなく、お互いを知ろうなど今までなかったような活動を取り入れながら、それぞれが働きやすくなることを目指しています。

エンゲージメントに関しても、3年程前から調査をはじめました。調査ではフリーコメントを書いてくれる人が多く、見ると愕然とすることもあるのですが、一生懸命書いてくれるということは、本当によく考えてくれているということでもあります。管理職にとっては耳が痛いかもしれませんが、そういったものをしっかりと頭に入れ、年度ごとの施策の中に組み込み、来年はもう少し良いコメントになるのではないかと思います。思いながら取り組んでいるところです。

西村さん：山口さんはタイの拠点で社長を務めた経験がありますが、ダイバーシティ推進の視点で今活かせるようなことはありますか。

山口さん：そうですね、ご存知の方も多いと思いますが、タイでは女性の方も本当によく働いていらっしゃる。今日本でも女性活躍に一生懸命取り組んでいますが、グループのタイの拠点を見ることで、男女隔てなく働けるということを実感出来ると思います。人事部門が主体となって、日本とタイの交流を進めながら、女性活躍や、様々な違いも含めたダイバーシティ、それがタイで実現出来ていると理解してもらうことで、国内のグループにも展開

出来るの良いと考えています。

西村さん：タイではLGBTなどに寛容な方が多いと伺いました。

山口さん：そうですね。我々もLGBTについて知ることで、改善しなければならない点があると気づき、徐々に変わりつつあると思うのですが、どうしてもまだ躊躇するようなどころがあるのだと思います。そんな時にタイを参考にすることで、活動や業務を行う上でどのような配慮が必要なのか、そういったことも徐々に理解出来るようになるのではと思います。

西村さん：ジェンダーギャップ指数では、残念ながら日本は146カ国中116位で、タイはその上の79位となっています。

山口さん：我々の課題でもあります。やはり我々のような製造業、モノづくり企業では技術系の人達は非常に重要なポジションとなりますが、日本ではどうしてもそのポジションに就く女性が少ない状況です。我々の会社の魅力をアピールし、働いてみようという方を増やしていかなければなりません。一方タイでは技術系のポジションに就く女性はかなり多くなっており、比較的無理なく女性の技術者を採用出来ています。今はタイで働いてもらっていますが、研修などの交流だけではなく、日本で働くといった選択肢も準備することによって、ゆくゆくはジェンダーギャップの解消に繋がるような起点になれば良いと思っています。

西村さん：タイでは技術系の女性が多く日本では少ない。山口さんはタイで3年半社長を務めていらっしゃると思いますが、どうお感じになりますか。

山口さん：タイでは技術系の仕事は男性がすべきといった固定観念があまり無いように感じます。あらゆる職種、学校でもあらゆる分野に男性も女性も平等に入っているところがあると感じました。

西村さん：働く場所の選択肢も広がりますし、そういったことからジェンダーギャップ指数も日本よりも上になっているのかもしれませんが。

UACJでは社長や経営陣が各拠点を回って、社員と対話する「理念対話会」といったものがあると伺いました。どのようなきっかけではじめられたのでしょうか。

山口さん：数年前に企業理念を新しくしましたが、それを社員に広め、共感してもらう必要があります。「理念対話会」では社長が積極的に各拠点に訪問し、「このような理念ですが知

っていますか?」「理念についてどう思いますか?」といった形で社員と対話を行っています。対話会をはじめて3年目になりましたが、これまで企業理念はポスターに貼り出されるくらいでした。対話会で社長に「どう思いますか?」と聞かれることで、その時は戸惑うかもしれませんが、考えるきっかけになっていると思います。対話をすることで、「自分も理念を大事にして仕事をすべき」といったことや、「自分はやはり大事にしていた」などと気付くことで仕事の幅や視野が広がり業務に生かしているようです。仕事に取り組む上で、どの階層でも判断に迷うことが出てくるものですが、そんな時に「理念に従って判断すべきですね」といった話が、色々な部門から聞こえてくるようになりました。非常に腹おちすると言いますか、改めて我々が向かうべき方向、心の支えになるようなものが広がりつつあると、そういった手応えを感じています。

[補足：理念対話会は1回につき約90分、社長(または経営陣、部門長)と社員6名程度が参加。2021年度は253回、1,436名を対象に実施。]

西村さん：1回の対話会が90分ということですから、しっかりと対話が出来ると思いますし、また対話会には必ず女性も必ず参加するようになったと伺いました。

山口さん：そうですね。途中から必ず女性も参加するルールで運用しています。

西村さん：総合職や一般職など、色々な方が集まって対話会を行っているのでしょうか。

山口さん：そうですね。色々なパターンがあり、部門ごとに実施することもあります。部門をまたいで実施することもあります。部門ごとに同じ目的を持った仲間が対話を行うことで、理念やウエイを深めるのも良いですし、異なる部門のメンバーで対話する良さもあります。例えば「あなたの職場ではそういったことに悩んでいるのですね」など、製造所の場合では、上流・下流工程それぞれの悩みを共有することで、「相互の理解と尊重」ではないですが、「では我々こういうことに気をつけなければならないですね」など、お互いに理解が深まっているようです。昔よく言われた『次工程はお客様*』といったキャッチフレーズもありましたが、そういったことが実感出来ているのではと思います。

*次工程はお客様…お客様に接する時と同じような丁寧さで、後工程の担当者が業務を進めやすいように自身の業務を引き渡すということ。

西村さん：女性活躍やダイバーシティ推進に関して課題になっていること、今後の目標などについて教えていただけますか。

山口さん：女性活躍に関しては、我々は今2つのKPI(重要業績評価指標)を持っています。

女性管理職比率は現在 3%前後となっており、10 年後の目標は 15%としています。来年度はまず第 1 ステップとして 4%に上げるべく取り組んでいます。そして採用における女性の割合ですが、年によって差がありますが 10%前後となっていますので、これを 20%に上げる目標があります。

その取組の課題としては、女性の方が管理職なりたくないなど、躊躇することが目立ちます。これに関しては、今までの我々の社内の状況など、様々な面で女性の方がそう思うような環境を生んでしまっているのではないかと思います。これは単純に面談を行うだけではなく、社内の環境面からも変えていく必要があると考えています。

また我々は製造業ですので、技術系の社員が非常に多いのですが、技術系の女性社員を増やすことが課題の一つとなっています。この分野を学ぶ女性が少ないこともありますが、理系分野で学ぶ女性達に、我々の業種がいかにか魅力的かということ伝えていく必要があります。また現場で働く女性も更に少ない状況があります。これは私も経験がありますが、以前は、今も少し残っているかもしれませんが、「現場=男性の仕事」との固定観念がありました。そういったこともあり、フォークリフト作業なども男性が行うことも多いのですが…。

西村さん：女性が自在に操る姿は、私もあまり見たことがありませんね。

山口さん：ところがかれこれ 10 数年前の現場での出来事ですが、どうしても人手が足りない状況になった時に、女性社員に「フォークリフトに乗ってくれませんか？」とお願いしたことがありました。するとその女性は、傍目に見てもとても上手く、男性よりも断然上手で、しかも安全に走行していました。それを見て「えっ」と周囲も驚いていました。そして数カ月後にフォークリフト大会がありましたが、その方は断トツで優勝してしまいました。私はあの時も見方が変わりましたが、これは単に女性に業務を任せていなかったただよね、といった話になりました。

西村さん：アンコンシャス・バイアスなどもありますが、男性の強みが発揮出来るような仕事であって、女性には難しいといった思い込みがあったのかもしれないね。

山口さん：本当にびっくりしました。

西村さん：その女性社員の方は思わぬ強みも発揮して、今も働かれていらっしゃるのですか。

山口さん：はい。管理職として働いています。

西村さん：今仰ったように、女性の社員の方達に新しいきっかけを提案することも、これからとても大事になるかもしれませんね。

山口さん：そうですね。他にもエピソードがありますが、20～30年前は女性に庶務の仕事をお願いしていたのですが、ある女性はもっと色々なことに携わりたいと相談に来てくれました。当時は整理出来ずに埋もれているデータがありましたので、その方に整理をお願いしました。すると作業の中で、異常点があることに気付いてくれました。それまでは主要なデータしか取らずに見逃していましたが、設備の異常に気付くきっかけとなりました。

西村さん：女性が活躍出来る場面は、製造業でもまだまだありそうですね。

山口さん：そうですね。現場にも事務の仕事にもたくさんあると思います。単に任せていなかっただけであると、実感するエピソードでした。

西村さん：最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんに、メッセージをお願いいたします。

山口さん：弊社は製造業であり、現場では男性が非常に多い職場なのですが、女性の方が活躍することによって、またダイバーシティの視点で考えた時に、従来現場になかったようなことに気付くことが出来ます。また女性御本人も、自分には出来ないと思い込んでしまうことがあるかもしれませんが、決してそんなことはありませんので、積極的に新しい仕事を見つけ、やりたいと意思表示をし、活躍いただけると良いと思います。先程話したフォークリフトの例もありますが、気付かないだけということが沢山あると思いますので、是非、周囲の先入観を払拭するような形で活躍していただくことを期待しています。我々の会社の中で言いますと、本社と工場がありますが、交流を行うことで視野が広がりますし、考え方も変わってくると思います。さらに社外には様々な業種がありますから、交流を行うことで、自分の良さや活躍出来る場が見つかるかもしれませんし、気付くことがあるかもしれません。そういったことを是非進めていただいて、今後ますます活躍いただきたいと思います。

西村さん：ありがとうございました。

山口さん：ありがとうございました。