

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ルミニウム総合メーカーが大切にしている“相互の理解と尊重” UACJ 山口明則さんインタビュー」

<https://youtu.be/RRMixDOjoGU>

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、よろしくお願いします。

山口明則さん：よろしくお願いします。

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。

**西村さん：**UACJ では社長や経営陣が各拠点回って、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、理念やウェ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。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。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だけだよね、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、今も働かれていますか。

**山口さん：**はい。管理職として働いています。

**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って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。