

誰もが活躍できる山陽特殊製鋼を目指して



「信頼の経営」を体現する社員たち

—— 女性役員の皆さんにダイバーシティを中心にお話を伺えればと思います。
 まずは、当社に対する印象について、社外取締役のお二人から伺ってもよろしいでしょうか。

宮口 非常に高いコンプライアンス意識を持っている会社ですね。90年の歴史の中で培われた文化と、須多さんが引っ張っている内部統制のPDCAサイクルがリスクマネジメントとして、皆さんの意識に根付いていることが要因だと思います。それが、経営理念の「信頼の経営」の基盤になっていると感じているところです。

また、「ご安全に」というあいさつの文化や、取締役会での安全防災の報告について皆さんが活発に議論されている点を見ても、ESGのS(Society)の重要な要素である安全に対する意識の高さを実感しています。その他にも、徹考塾(当社の新入社員安全教育)や、階層別の研修などの継続的な取り組みが、社会貢献や企業の持続可能性に通じていると思います。

藤原 社員、役員が非常に真摯に仕事に取り組んでいることが当社の一番強いところだと思います。取締役に就任して2年経ちますが、その印象は実感、さらに信頼にまで昇華されています。その他に挙げられる強みとしては三つあると思っています。まず宮口さんも言われた安全第一。二つ目は環境重視。製造時の環境負荷低減に尽力していて、特に

OVAKOは先進的な事例と言えます。ヨーロッパでは環境への配慮が製品選択の上で重視されており、日本もこの流れに追随していくと思っています。三つ目が姫路から世界に羽ばたいていること。そこに私自身が関わることができていることを嬉しく思っています。

須多 外からそのようにご覧いただけているのは、うれしいことですね。安全、環境、防災、品質を大事にしていく姿勢をマネジメント層が繰り返し丁寧に伝えることで定着してきたかなと思います。

安達 真面目な会社というお話に私も意を強くしました。真面目な会社になった理由の一つは、特殊鋼という人の生命に関わる重要保安部品に使われる素材を扱っていることだと思います。製品へのこだわり、思いが社員の働く軸や根っこになっている。「信頼の経営」も、そういう社風があったから経営理念になったのか、その経営理念に見合った会社になろうとみんなが努力したからこうなったのか。いずれにせよ、非常に良い経営理念だと思います。

取締役
(社外・独立)

藤原 佳代



取締役 監査等委員
(社外・独立)

宮口 亜希



執行役員
(内部統制推進部長)

須多 敦子



参与
(人材企画部長)

安達 恵理子



女性をもっと活躍するために必要なこと

—— それでは、女性活躍支援、ダイバーシティについてはどうお考えになりますか。

須多 学生時代は対等でも、なぜ会社で仕事を始めると、男性と女性の間でキャリアの壁ができるのか。出産は女性しかできない事情はあるにしても、おかしいとずっと思っていました。現場では工場を24時間稼働させる中でのワークライフバランス、とりわけ小さなお子さんがいる状況での家庭と仕事の両立をどうするか等、さまざまな課題があります。営業の女性管理職が生まれにくいのも当社だけでなく日本の文化の問題なのかなと感じています。

安達 女性が活躍できる制度の改革を始めた当初の目標は、ライフイベントを経験しても会社を辞めずに働き続けられる仕組みを作ることでした。そこはある程度達成できたかと思いますが、会社や職場の意思決定に関わる女性はまだまだ限られています。

宮口 管理職になりたいと思う女性社員を増やすことは重要ですね。自分の実力を「ここまで」とキャップをかけてしまう人がまだまだ多いので、自分で意思決定できることの楽しさややりがいをメッセージとして伝えていく必要があります。

藤原 問題は制度よりも、男女ともにハートの方が慣れていないのかなと思います。例えば、女性はロールモデルがなくて、成功している女性が近くにいないと自分も管理職になれると思いがたい。男性も含めた話をすれば、女性社員と一緒に働くことで得られた成功体験を積み上げていくことが大切です。例えばOVAKOでは、女性リーダーを含めて女性が増えることでみんなが互いの意見をよく聞くようになり、生産現場での事故や器具の破損も減ったと聞きます。



誰もが活躍できる山陽特殊製鋼を目指して

みんなの力を引き出していくリーダー

— ダイバーシティ推進の取り組みを加速させるためにはどうすればいいと思いますか。

須多 男性の育休取得率も今、かなり上がってきています。女性、男性どちらも働くのが当たり前になってきて、若い社員の意識も変わってきている。むしろ上の世代の意識を変えないといけません。

藤原 上の世代が若い世代の考え方を邪魔しないというのはその通りですね。私も自分の考えはありますが、若い人たちにも考えはあるだろうから、まずは話をよく聞いて、一理あると思ったらどうすればいいか話し合います。まずは若い人が話せる雰囲気を作るための「さん付け運動」^(※)を促進させましょう。

(※)役職ではなく、苗字に「さん」を付けて呼ぶ当社の取り組み

須多 リーダーからの声掛けも重要です。例えば育児をしている部下が一番困るのは、お子さんが急に病気になったとき。自分からは言い出しづらいと思うので、小さいお子さんがいる方の上司は、日頃から子ども優先で構わないことを伝えていかないといけません。周囲にも「順番だからみんなでバックアップしよう」と。「その代わりに、あなたのときもみんなが全力でバックアップするから」と伝えることが大事だと思いますね。

宮口 お子さんがいる方も自分の状況を周りに発信しておくことで、周囲も心の準備もできます。子どもが元気なときには、一生懸命頑張る姿勢を見せるのも大切なと思います。



須多 周囲とのコミュニケーションがうまくとれていないと、何となく後ろめたくなってしまって、休みが取れなかったり、退職を選択するケースがあったり。一方で、権利ばかり主張しすぎると、周囲の反感を買って人間関係がぎくしゃくしてしまったり。バランスが難しいですが、どうすれば互いに言いやすい雰囲気をつくれるか。結局、風通しがいい職場って、そういうところが自然とできる場所だと思います。

安達 育児や介護など私的なことを、職場に伝えるのをためらう方もおられると思います。ですが、少し勇気を出して自分の状況を共有することが、周囲の理解やお互い様の気持ちを生むきっかけになるかもしれません。

藤原 リーダーや職場の雰囲気が変われば、もうちょっと言いやすい方向に行くかもしれないですね。そういう配慮ができる人の方が、リーダーには向いているかもしれません。今までのリーダーは「一番仕事ができる人」ばかりが中心でしたが、これからは中にはみんなのまとめ役としてそういうことに長けた人もリーダーになるのがいいかも。

宮口 みんなが機嫌よく働くことができれば効率性も上がりますよね。みんなの力を引き出すから、リーダー一人がバリバリ働くよりも大きい成果につながります。

藤原 子育てにしても介護にしても一生のことではありませんからね。周りの良さを引き出して、みんなが率先的にやってくれる環境を作るのがこれからのリーダーに求められるマネジメントなのかもしれません。

明るく出社して、明るく帰宅する会社へ

— 最後に、当社への期待をお聞かせください。

安達 女性の活躍支援はあくまでダイバーシティの一つの切り口です。性別の他にも年齢や障害の有無、国籍など一昔前に比べるとグループの人材が本当に多様化しています。一方で、グループで6,000人を超える規模の会社になってきたことを思うと、ある程度のルールも必要です。多様性とルールという、ある意味相反する要素をどう折り合いをつけていけるかが求められると思っています。会社としてもいろんなことに挑戦してもらいたいと思いますし、私も人材企画の部署で頑張ります。

須多 基本的に会社って「人」ですよ。皆さんが「この会社で働けてよかった」「この会社に自分の居場所がある」と感じて、毎日明るく出社して帰る職場。その環境があれば、おのずといい仕事はできると思います。皆さんの職場に笑顔を与えられる環境をつくっていきましょう。

宮口 女性が少ない業界であることは事実ですが、今回、須多さんに続き安達さんが役員になられたことは大きな一歩と受け止めています。人を育てたり組織を変えたりするのは時間がかかるので、粘り強く継続していきましょう。

藤原 日本の人口が今後も減っていくことはどうしようもない事実として受け止めなければいけない一方で、世界のマーケットはまだまだ伸びています。姫路という兵庫県の一都市からグローバルネットワークを作り上げた当社の未来は明るいと確信しています。多様性のある仲間と一緒に仕事をするしか将来の成長や発展はありません。みんなを力合わせて頑張りましょう。

