

山陽特殊製鋼株式会社

製造業

大企業

制度・環境の整備とあわせて女性が活躍する場を拡大、研究成果の事業化と働きやすさを実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 労働人口の減少を見越して「すべての人にとって働きやすい環境」の整備へ
- 男性中心の人員構成からの転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 法定を超えた両立支援制度
- 「働きやすさ」を追求した職場環境の整備
- 制度の拡充とともに「勤務体制」や「職域」を拡大
- 2028年の目標達成に向け、女性社員比率は向上

ダイバーシティ経営による成果

- ユーザーが使いやすい表面改質用合金粉末を開発
- 採用活動の強化により優秀な人材を採用する間口を拡大

Data

■企業概要

会社設立年	1935 年	資本金	20,182 百万円
本社所在地	兵庫県姫路市飾磨区中島字一文字 3007 番地		
事業概要	鉄鋼業		
売上高	151,750 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	1,691 人（うち非正規 122 人）
属性ごとの人数等	【女性】174 人（うち非正規 8 人）、女性管理職比率 3%
正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 18.5 年、女性 13.1 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

労働人口の減少を見越して「すべての人にとって働きやすい環境」の整備へ

山陽特殊製鋼株式会社(以下「同社」)の設立は 1935 年、「高信頼性鋼」の提供を通じて、市場から高い信頼を得て成長を続けている。軸受用鋼をはじめ構造用鋼、工具鋼、ステンレス鋼といった幅広い特殊鋼鋼材や特殊材、素形材の製造及び販売を通じて、自動車や鉄道、建設機械などの様々な産業分野で必要不可欠な素材を提供している。

少子高齢化が進み、労働力人口の減少が予想される中、従来「男性の職場」とされてきた鉄鋼業界においては、必要な人材を確保できなくなるという危機感が強まっていた。より幅広い人材の活躍が喫緊の課題となる中で、同社は女性社員を中心とした多様な人材が活躍することができる職場環境の整備や採用の取組を、同業他社よりも一足早く進めている。

男性中心の人員構成からの転換

鉄鋼業界は厳しい国際競争にさらされている。厳しい環境の中で同社が生き残り、成長をし続けるためには優秀な人材の確保が必須であるとの考えから、2007 年、当時の社長が就任と同時に「女性社員の活躍を支援する」という強いメッセージを表明した。このようなメッセージは同業他社と比べてかなり早い段階で表明されたものであったが、背景には(1)企業として長期的な人材確保が極めて重要な課題であり、その一環として「女性が働きやすい職場の環境整備」に取り組む必要がある、(2)性別にかかわらず優秀な人材が活躍できる会社にする事で、会社の競争力の維持、拡大を図ることが可能になるという社長の強い信念があった。同社を含め、鉄鋼業界では長らく男性に偏った採用が続けられていた。将来の競争力の維持、拡大のためには多様な人材の活躍が必要になるが、まずは人口の半分以上を占める女性の活躍を増やすことが競争力の強化に直結すると考え、女性の採用を増やし女性に活躍してもらうための環境整備の取組が開始された。

取組を推進するうえで、「20 年後の 2028 年 3 月末ま

でに、女性社員の比率を 25% にする」という具体的な目標が掲げられた。取組が開始された 2007 年時点では、全社員に占める女性社員の割合は 7%、製品の製造など業務を行う技術職においてはわずか 2%にとどまっていた。2028 年の目標は、同社の毎年の採用のうち半分以上を女性が占めなければ達成できない数値であるが、あえて高い目標値を設定することによって、取組に対する強い決意を対外的にも示すとともに、全社が一丸となって環境整備に取り組むという意思の表れともなっている。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

法定を超えた両立支援制度

まず最初に取り組んだのは制度面の見直しである。法定では産前休業は 6 週間だが、同社では妊娠初期（妊娠が判明した直後）から産前休業制度を利用できるようになっている。妊娠初期は体調が不安定なことも多いため、不安定な期間に産休を取ることを可能とすることで、個々の体調や状況に応じた働き方の選択が可能となっている。また、育休期間を残して復職した場合は、子どもを託児所や保育園に預ける際の費用の補助（上限 2 万円／月）を行うこととしており、こちらも利用者からの評判が高い。

また、出産・育児などを理由に退職したが、もう一度働きたいというような意思表示があった場合は、一定の要件のもとで退職前の処遇のまま、再度正社員として働くことができる制度も導入された。このように、ライフイベントを経ても優秀な人材が働き続けられるように様々な工夫がなされている。

「働きやすさ」を追求した職場環境の整備

従来は男性を中心とした職場だったこともあり、特に技術職が働く工場施設の多くは女性の利用のしやすさに配慮した設備ではなかった。同社の業務の特質上、非常に広い敷地に散らばって作業をしているが、女性用の設備は限られた場所にしか用意されていなかった。女性用トイレの確保や更衣室、浴場の整備・改装、周りの男性社員の目を気にせず休む休憩スペースの新設など、女性社員が働くうえでの基本的な設備がまず整えられた。

また、現場からの声をもとに、出産直前まで働く際に



▲ 妊娠中でも作業がしやすいマタニティ作業服

も動きやすいマタニティ用作業服が開発された。このマタニティ作業服の評判は社外にも広まっており、他社からの問い合わせも多い。

制度の拡充とともに「勤務体制」や「職域」を拡大

制度や設備面での改善を進めるとともに、従来男性が主であった勤務体制や職種にも、近年女性の登用を拡大している。従来、技術職の女性社員は常昼職場（日勤）に偏っていたが、前述の制度面・設備面の改善によって労働環境が整備されたことにより、3 交替・2 交替（交替制）の職場においても女性が配置されるようになった。現在では、交替職場で働く女性は 21 名に達している。妊娠・出産を迎えた女性技術職は、産休育休制度や短時間勤務を活用しながら、勤務を継続している。また、職域については、当初女性は試験・研究などの補助職が多かったが、最近では徐々に職域を広げてきており、中間工程や最終検査の製造ラインへの配属も実現している。

2028 年の目標達成に向け、女性社員比率は向上

2007 年に取組を開始した当初、女性社員比率は 7%(98 名/1,352 名)であったが、2014 年 4 月時点では女性社員比率は 11%(159 名/1,359 名)となり、比率、人数ともに増加している。管理職への登用も進んでおり、2007 年 3 月末時点では女性管理職 3 名、課長職以上 1 名、最高職位が課長級だったものが、2014 年 4 月には女性

管理職 8 名、課長職以上 7 名、最高職位は部長級となった。目標の達成に向けて、過去 7 年間着実に取組を進めてきた結果である。

ダイバーシティ経営による成果

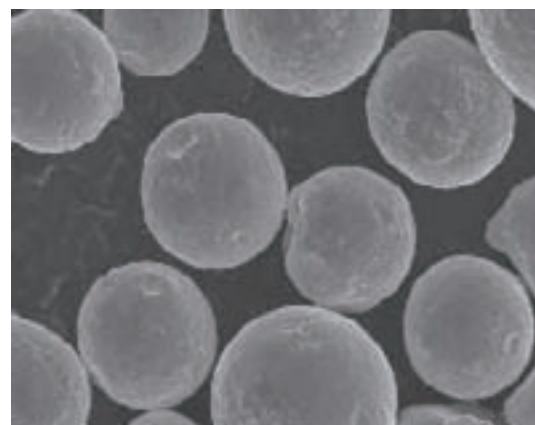
ユーザーが使いやすい表面改質用合金粉末を開発

同社では優秀な人材の採用、定着が実現し、多様な人材の活躍のための土壌が構築され始めており、それによって研究開発上の成果も生まれてきている。

その代表的なものが「表面改質用合金粉末」の開発である。本材料の開発には、同社が女性の積極的な採用や配置、環境整備を始めた頃に入社した女性社員の活躍があった。

彼女は、入社 2、3 年目から営業担当者とともに積極的に客先に出向き、製品についての顧客の要望を聞き出していった。その要望をもとに丁寧かつ理論的に、製品利用時に発生する不具合の原因を解析した結果、材料の配合だけではなく社内の製造プロセスから変える必要があるという認識に至った。熱心に周囲を説得し、周囲もそれに応えるかたちで製造プロセスが改善され、「表面改質用合金粉末」の開発へと繋がった。

現在本材料は同社において、製鉄設備やダイキャスト設備への耐熱・耐摩耗性を付与する表面改質用合金粉末の主要アイテムとして位置づけられている。売上は 2012、13 年度ともに 4,000 万円程度、2014 年度上半期だけでも 2,300 万円の売上を上げており、表面改質



0.1mm

▲ 表面改質用合金粉末

用の材料としてトップの売上を誇るまでになった。2012年には社内で表彰され、内部でも高い評価が得られている。

この女性社員は、研究部門では初めて妊娠・出産を経験しており、現在は育児休業から戻り、短時間勤務制度を活用して働いている。育児休業から復職する際には勤務時間などについて面談が実施され、子育てをしながらも働けるように周囲も配慮している。

採用活動の強化により優秀な人材を採用する間口を拡大

両立支援のための様々な取組が認められ、2010年には、兵庫県から仕事と生活のバランス企業として表彰された。マスコミにも数多く取り上げられ、社内外からも働きやすい企業としての認知が高まっている。

総合職の採用においては、同社の志望動機として、鉄鋼業界ではまだ少ない女性活躍支援の取組を挙げる女子学生が、2014年は2006年に比べ19名増加した。同社選考に参加した女子学生全体の29%に及ぶ。同社の採用では女性枠が設けられているわけではないが、2014年4月は新卒の総合職7名のうち2名、技術職5名のう

ち2名は女性であった。

さらに、2014年、同社では女子中高生を対象とした“リケジョ”シンポジウムやオープンキャンパスなど、地元の大学が開催するイベントへの参加協力を積極的に行っている。

様々な広報活動や宣伝が奏功し、女性が活躍できる職場としての認知も広がり、応募者数も採用者数も増え、優秀な人材を採用する間口の拡大へと繋がっている。



▲ “リケジョ” 向けイベントの様子