



特集記事・3

SDGsの目標実現に貢献する鉄鋼業

製鉄現場における女性活躍推進の取り組みについて

Efforts Made to Promote Women's Participation and Advancement in Ironworks

平松沙希子
Sakiko Hiramatsu

JFEスチール（株）
組織人事部 ダイバーシティ推進室
主任部員

1 はじめに

2015年に採択されたSDGsは、2030年までに世界が目指すべき持続可能な開発目標であり、7つのグローバル目標とそれに付随する169のターゲットが示されている。その達成は国際社会のみならず、業界や個別企業にとっても従業員を含めた多くのステークホルダーの理解を得ながら持続的に企業活動を行う上で非常に重要な経営課題となっている。

本稿は5番目の目標である「ジェンダー平等を実現しよう」(Gender Equality) に関し、筆者が所属するJFEスチール（株）の近年の取り組みについて、その変遷や具体的な内容を挙げながら紹介し、今後の課題、展望等について述べるものである。

当社では、JFEグループ人材マネジメント基本方針の中で『女性・外国人・高齢者・障がい者等を含めた多様な人材が、その能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整える』を明記

しており、とりわけダイバーシティ&インクルージョン (D & I) の1丁目1番地と言われている女性の活躍推進については、「ジェンダー平等の実現」に向けて様々な取り組みを実践している。

今回はその中でも、製鉄所において鉄鋼生産に直接的に携わる現業職の女性活躍推進についてご紹介したい。

2 現業職における女性社員の活躍推進

2.1 女性採用の背景

現業職社員が業務を行っている製鉄現場について、世間一般のイメージはどのようなものだろうか。数多くの巨大な設備が建ちならび、真っ赤に溶けた鉄が流れる迫力に満ちた職場、いわゆる男性の職場というイメージではないだろうか。さらに製鉄所が24時間操業だと聞けば、「女性が活躍できそうな職場」という印象を持つ方はあまり多くないと思う。しかし当社では、2012年以降、現業職で働く女性の採用を積極的に進め、同時に彼女達が安心して快適に働ける就業環境や福利厚生等を整備し、そして充実したライフプランやキャリアを歩めるような環境整備を進めている。現在約400名の女性社員が、日夜、製造現場において生産ラインのオペレーションや保全業務等に従事しているのである。

現業職女性の採用拡大にかじを切った理由は、第一に経営戦略としてのD & Iの推進であり、その本質にある多様性の確保の視点である。異なる価値観をもつ様々なステークホルダーのニーズに迅速に応えるためには、社内においても多様な視点が必要となるが、均質性、同質性の高い組織では新たな発想が生まれにくい。男性社員のみというモノカルチャー



図1 製鉄現場で働く女性社員（倉敷地区）

であった製鉄現場においても多様性の確保が求められたのである。

次に、少子化等により将来的な生産労働人口の減少を見据えると、今後の採用環境はますます厳しくなることが予想され、その採用ソースを多様化すること、とりわけ「女性」に着目することは採用戦略上合理的な判断であった。こうして経営戦略、採用戦略の両方の観点から、現業職においても女性社員の採用と配属を進めたのである。

当時、現業職の採用は工業高校を中心とした求人であったが、学校へのヒアリングで女子生徒の製造業のライン職への就職ニーズが一定数あることが分かった。そこで現業職の定期採用のうち、工業高校における女子生徒の平均的な在籍割合となる10%を、女性採用数とする目標を設定し、継続した採用を行っている。なお各年度の採用数は図2のとおりである。

2.2 働くための環境・インフラ整備

女性を現場に配属するにあたっては多くの準備が必要であり、まずは就業に関する基本的なインフラ整備に着手することとなる。

代表的なものが女性用トイレの設置だった。製鉄所は広大な土地にあり、その中の工場1つとっても非常に広い。女性社員が働く場所から不便なく行ける場所に、場合によっては1つの工場に複数箇所、女性用トイレを設置する必要がある。また工場にはドアがついていないような簡易的なトイレ（もちろん、男性社員の使用が前提）も存在したので、工場長と一緒に人事部門の社員が同行して「トイレパトロール」を行い、目隠しとなるドアの設置などを進めたこともあった。他にも、女性用更衣室やシャワールーム、独身寮にはセキュリティを強化した女性専用フロアや女性用の洗濯室などを設置した。

設備以外にも、例えば仕事中に着用する作業服や安全保護

具は、女性が着用できるような小さいサイズが充実しておらず、女性用サイズのを調達することが必要であった。

「そんなことから？」と驚かれるかもしれないが、これが長年男性中心の社員で運営されてきた製鉄会社の現場の現実であった。全てのインフラが同時に整うわけではなかったが、女性社員の意見や要望を聞きつつ、会社生活をおくるうえで必要となる基本的な環境を、職場と人事部門が一体となって手探りで整えていったのである。

2.3 全社プロジェクトチームの発足

その後、現業職女性の採用は順調に拡大し、各事業所で女性社員が増加したが、同時に次項で述べるような課題や悩みが顕在化してきた。そこで2018年度から、現業職女性社員の活躍推進に向けた全社横断的なプロジェクトチームを発足させた。現業職社員の採用や育成などは、それぞれの事業所の人事部門が、事業所の特徴や課題に応じた取り組みを行う場合が多いが、この女性活躍推進プロジェクトでは、課題や取り組み事例の共有によるベストプラクティスの水平展開や、より効果的な施策の実行に向けて個別のタスクフォースを立ち上げるなど、全社レベルで検討して課題解決に取り組んでいる。

2.3.1 心身のケア

製鉄所は4直3交替勤務体制で24時間操業を行っているが、女性社員の配属を開始すると、中には不規則な交替勤務が合わず、残念ながら体調や体力的な問題のために退職に至るケースが各事業所で発生した。もちろん男性でも同様の原因で退職するケースはあるものの、女性のほうが割合的に多かった。その対応として、女性新入社員を対象とした「からだ講座」を開設し受講してもらった。これはそれぞれの事業所に駐在している保健師が、交替勤務への順応や自立的な会社生活をおくるための体調管理のポイントを説明するもので、最初はある事業所単体の取り組みとして始まったものを全社で水平展開したものである。

2.3.2 ミスマッチ退職の防止と入社後フォロー

採用段階でのミスマッチを防ぐため、社内の様々な部署の女性社員の仕事ぶりや育児をしている女性社員の働き方など、リアルな情報を掲載した女子学生向けの採用パンフレットを作成した。インタビューや写真などを多く用いて、入社後の生活や長期に働く姿をイメージアップしてもらいやすいように努めている。

また退職が発生するタイミングが、世間の傾向と同じく入社3年目までに集中する傾向が分かったため、入社してから数年間の女性社員へのフォローを強化することにした。主

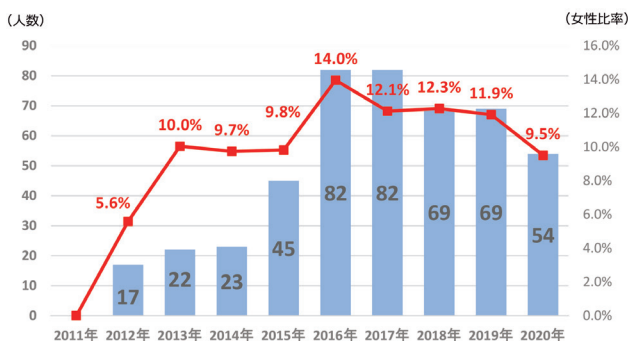


図2 現業職の女性採用数推移（定期採用）

な内容として、女性社員同士の縦と横のつながりを作るための、若手女性社員を中心とした懇談会の開催や、人事部門の女性社員によるメンター制度の導入がある。メンター制度では、入社初年度は現業職の女性社員全員に人事部門の女性社員がメンターとなり定期的に面談を実施している。本人に寄り添い、悩みを一人で抱え込まず早い段階で本人と一緒に解決に向けて対応していくことは、退職防止やワークライフバランスの充実のみならず、会社にとっても早期の課題の抽出と対応につなげられることから、非常に有効で大切な施策の一つとなっている。

2.3.3 配属職場へのフォロー

女性社員を受け入れた経験のない職場や上司から、どのように接していけばよいのかという戸惑いの声が多く聞かれた。女性本人には、研修やメンター制度を用いてフォローをしているものの、やはり女性社員活躍のキーマンは職場の上司であり、上司と女性社員の関係が良好でなければならない。

そこで女性社員を配属する職場ではメンバー全員に対し受け入れ時の研修を行い、さらに上司を対象とした「現業職女性を部下に持つ上司向け研修」を全社で開始した。この研修では、なぜ現業職で女性活躍推進を行うのか理解を深めてもらうとともに、部下指導についてはロールプレイを用いて体感してもらいながら、女性部下の基礎的な成長支援のための関わり方を学ぶ内容となっている。

2.4 ライフプランへの対応とキャリア形成支援

以上のように、女性本人と職場や上司に対して、全社レベルで女性社員の定着に向けた取り組みを充実させてきたが、本格的な採用開始から数年経ったところで、結婚や出産などのライフイベントを迎える女性社員が少しずつ増えてくるようになり、本人の抱える悩み、そして職場や上司が抱く悩みの内容も変化することとなる。ライフプランへの対応とキャリアをどのように支援していくのかということが課題となってきたのだ。

2.4.1 ライフイベントに対応したインフラ整備

まず、ライフイベントと仕事の両立に向けたハード面での取り組みとして、2017年より順次、事業所内保育所の設置を進めてきた。当社は千葉市や川崎市といった都市圏にも事業所を有しており、そのような都市においては保育所への入所が困難な場合が想定されることや、交替勤務を行うにあたって通常の保育施設の開園時間では対応できない可能性があったことが推進の背景であった。何ら知見もない中で、保育事業者や行政とも連携をしながら進めてきた大きなプロジェク

トではあるが、現在、主要事業所である4か所（千葉、京浜、倉敷、福山）全てに保育所の設置が完了している。

なお4か所のうち、千葉、京浜については、従業員だけでなく一般の方にも利用していただける認可保育施設としており、社内のみならず地域の子育て支援にも貢献できればと考えている。

また妊娠期において、業務は体への負担が少ない内容に変更するものの、胎児が大きくなるにつれて普段着用している作業服が着られなくなり困るという声も聞かれた。そのため、過去には大きな作業服の丈を直すなどして対応していたこともあった。そこで女性社員に試着をしてもらったり意見を聞いたりしながら、見た目は通常の作業服と変わらないマタニティ用の作業服を製作した。

2.4.2 キャリア形成支援の重要性の高まり

一般的には、出産が女性のキャリアに対する意識に大きな影響を与えていると言われている。その背景には、育児など家庭での役割に労力をかけたいという本人の気持ちの変化と、育児と仕事の両立について職場や上司の理解が得られないことや、やりがいや責任のある仕事を任せてもらえない等の職場や会社側の問題があると考えられ、結果として育児をしながら職場で活躍するイメージが持てなくなりキャリアアップへの意欲を低減させてしまうことがある。

実際に社内で実施した現業職女性性社員へのヒアリングにおいても、ライフイベント後のキャリアに対する漠然とした不安が多く聞かれるようになった。また同時に上司の悩みの内容にも変化が出てくる。女性社員の採用や配属を始めた初期は、職場でどのように受け入れていけばよいのかという戸惑いの声が多かったが、女性が配属されることが一般的になってくるにつれ、徐々に女性社員に成長・活躍してもらうためにはどのように指導したらよいのか、出産などのライフイベントを経た後に、どのように配置し職務設計を行っていくのが良いのだろうかなど、女性社員のキャリア形成や活躍



図3 千葉地区保育所（壁の一部に当社のステンレス材を使用）

推進を意識した悩みや意見が多くなっていったのである。

これらの状況から、女性社員や上司に対して、ライフイベントを迎える前からキャリアについて考える機会を提供すること、また実際にライフイベントが発生した際には、職場でのフォロー体制や働き方のイメージを示すことで、モチベーションの低下や退職などを抑止できるのではないかと考えた。当社の現業職における女性活躍推進は、これまでの採用・定着に向けた取り組みから長期視点でのキャリア形成のための取り組みへ、新たな一歩を踏み出した。

2.4.3 ライフイベント期における働き方の「見える化」

男性であれ女性であれ、多くの人がそのキャリアの途中で結婚や出産、親の介護など、家庭における様々なイベントを経験し仕事と両立していくことが求められる。しかし妊娠や出産は女性しかできず、一般的に女性のほうが家庭での役割の担い手になる場合が多いため、現業職の勤務形態である交替勤務との両立を考えると一筋縄ではいかない難しさが、当社の「働き方」にはある。

ライフイベント、特に妊娠期や育児期にある女性社員がごく少数だったころは、個別に相談して職務設計を考えていたが、ライフイベント期にどのような配置があるのか、また会社は考えているのかが見えづらく、ライフイベント期における勤務のモデルケースを示してほしいとの声が女性社員や職場上司から増えてきた。ただモデルケースと言っても、家族のサポートの有無など、社員一人ひとりの状況が異なる中で一律のものを決めるのは難しい。また妊娠期や育児期は交替勤務から外すというやり方も考え得るが、いつかは終わる妊娠期間とは異なり、育児期は先が長く、その間をずっとオフラインにしているのは現業職社員としてのキャリア形成や、人事配置の観点からも悩ましくもある。

そうした難しさや悩ましさはあったものの、個別対応という不透明な状態を、極力「見える化」することがこれからライフイベントを迎える女性社員や、彼女たちを育てていく職場の漠然とした不安を低減させるためには必要だと考え、会社としての「スタンス」を示すべく社内でも何度も議論を重ねてきた。当初は「子どもが〇歳までを目安に交替勤務に復帰」という、はっきりとした目標感を示すことを検討していたが、前述したとおり社員の状況は一律ではなく、一律の基準を設けるのは困難であるとの結論から、『育休取得後、最終的には交替勤務を含めた現職へ復帰してもらいたい。そのために、個々人の家庭事情等を踏まえて、会社としては多様な勤務形態を提供する予定であり、働き方や交替勤務の復帰のタイミングについては個人ごとに相談する』という内容での発信にいたった。この方針については労働組合とも認識を合わせている。

2.4.4 キャリア形成支援に向けた更なる取り組み

このスタンスの実現に向けて、現在はさらに2つの取り組みを進めているところである。まず1つ目として女性が所属している全職場において、妊娠時や育児期に各職場ではどのような勤務や業務内容が考えうるか、勤務パターンを作成した。例えば育休復帰後に、交替勤務へのフル復帰は無理だとしても、ラインから完全に外れて日中のみの別の業務に配置を変えるのではなく、これまでに習得した現場でのスキルを活かし、第1勤務（7時～15時。ただし事業所によって多少異なる）のみで勤務をするなど、育児と仕事をしながらでも生活設計がしやすいような勤務パターンなどが考えられている。これにより女性社員には「職場では妊娠期や育児期の業務設計についてしっかり考えている」というメッセージを伝えられるようになり、一定の安心感を持ってもらえると考えている。

そして2つ目の取り組みとして、女性社員が懐妊した場合には、各職場が作成の勤務パターンをもとにして、キャリア継続に向けた相談を継続的に行っていくよう両立支援フローの策定を進めている。具体的には、懐妊時や産前休暇前、育児休業からの復職前・復職後、その後も子どもが一定の年齢に達するときなどの節目ふしめで、社員本人、職場、そして人事が働き方について確認し合い、より良いキャリアを築いていくための面談を全社で統一の基準を設けて実施していくものを想定している。

③ まとめ

以上が、当社が2012年以降、現業職の女性活躍推進に関して手探りながら推進してきた取り組みの概要である。現在特に注力している24時間操業の現場でのライフイベントとキャリアの両立は、非常に重要でかつ難しい課題である。

従来の現業職社員の育成やキャリア形成は、途中で長期の不就業期間が発生することを想定して設計していない。そのため女性社員のさらなる活躍推進を考える上では、これまでの育成方法や人事管理の発想では十分とは言えず、個人の能力、意欲等を反映できる仕組みを導入する必要があると考えている。またこれは、育児や介護といった家庭での役割を性別にかかわらず平等に分担していくという時代の流れの中では、男性社員の活躍にとっても必要になるとだと考える。

実際、現場への女性社員の配属が始まったことで職場に起きた変化もある。例えば、男性社員より体格が小さく、力の弱い女性社員が安全に作業を行えるようにと、設備を改良したり使用工具を開発したりした結果、女性社員だけでなく、シニア層をはじめとした他の男性社員にとっても働きやすい

職場環境に変わったということがあった。

まだまだ課題も多く、特にキャリア形成という部分については現在着手している両立支援フローの充実化を進め、社員それぞれが能力発揮できる職務設計の構築に向けて会社としても継続して取り組んでいく必要がある。そのような取り組みが、女性や男性などの性別に関わらず全ての社員が働きやすい職場風土の醸成につながると認識している。

最後に、前例がない中で製鉄の現場に飛び込んでくれた女性社員に感謝を示すとともに、本稿が製造現場において女性活躍を検討されようとしている企業の方、また現在悩みを抱えていらっしゃる職場管理者や人事担当の方にとって、D & Iを進める上での何らかの示唆となることがあれば望外の喜びである。

参考文献

- 1) 村上芽, 渡辺珠子: SDGs入門, 日本経済新聞出版社, (2019)
- 2) 日経産業新聞, 製鉄所女性働きやすく, (2019-7-25), 19.
- 3) JFEグループCSR報告書2019, https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/pdf/csr_2019_j_20191210.pdf, (accessed 2020-7-20)
- 4) 持続可能な開発目標 (SDGs) 達成に向けて日本が果たす役割, 外務省 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/sdgs_gaiyou_202009.pdf, (accessed 2020-7-20)

(2020年9月8日受付)