

# 「組織風土改革」と生産性向上

日本製鋼所 M&E 株式会社 室蘭製作所 副所長  
(北海道生産性本部室蘭地区支部支部長)

上原 洋明 (うえはら ひろあき) 氏



〈学歴〉

〈出身地〉東京都  
〈最終学歴〉横浜国立大学 経済学部 国際経済学科 卒業

〈職歴〉

1994年 4月 株式会社 日本製鋼所 入社 鉄鋼事業本部 企画管理室付  
1995年 3月 鉄鋼事業部 鋼材橋梁部 鋼材グループ 配属  
2000年 1月 JSW AMERICA 出向  
2004年 10月 鉄鋼事業部 鋼鐵鋼二部 欧米グループ  
2006年 10月 鉄鋼事業部 鋼鐵鋼二部 欧米グループ 営業/担当課長  
2007年 1月 鉄鋼事業部 鋼鐵鋼二部 アジアグループ GM  
2009年 12月 鉄鋼事業部 鋼鐵鋼二部 欧米グループ GM  
2014年 10月 鉄鋼事業部 新規需要探索プロジェクトチームリーダー

2016年 4月 鉄鋼事業部 新規需要探索プロジェクトチーム担当部長  
2016年 12月 鉄鋼事業部 鋼鐵鋼営業部 担当部長 兼 素材グループ GM  
2020年 4月 日本製鋼所 M&E 株式会社 出向  
　　営業本部 鋼鐵鋼営業部 担当部長 兼 製品開拓グループ GM  
2021年 4月 同社 素材材営業部長 兼 製品開拓グループ GM  
2022年 1月 同社 事業推進室 副室長  
2022年 4月 同社 事業推進室 副室長 兼 企画管理グループ GM  
2024年 4月 同社 室蘭製作所 副所長 (管理部門管掌) 兼 総務部長

北海道室蘭市は日本製鋼所発祥の地であり、1907年から約120年間ずっとこの地でものづくりに勤しんできた。電気炉でスクラップを溶かして現在では世界最大670トンの鋼の塊を作り、世の中には製品をこれまで社会に提供してきた。また、近年では特殊な製品を製造する際のエンジニアリングも一部 外部に提供もしている。あまりにも巨大な設備もさることながら、あまりにも特殊な製造技術が当社の事業の源泉であり、まさに「職人技」によって成り立ってきた。しかしながら、地方都市の人口減少は顕著であり、大学進学率の上昇も相まって、工場の製造現場を支える製造技術職の確保に非常に苦労している昨今である。

そんな折、現在当社が進めている施策の一つに「組織風土改革」がある。開始当初は離職率の低減などどちらかというとマイナスを減らす視点に寄った施策を手探りで進めてきた感があるが、いろいろな取り組みを進めて実績が積み上がるにつれ、プラスを生み出す視点にも広がりをみせるようになってきた。例えば自社の存在意義(=差別化要素)を社会的意義と結び付け、自社が社会にとって必要と認識を新たにするとともに、従業員自身も社内で担う役割を自社の存在意義を構成する重要な一部と捉え直し、主体的・積極的に事業に参画してもらうスキームを構築しようとしている。心理的安全性が高く何でも意見を出し合えたり、失敗を恐れずチャレンジをしやすくしたりして、ともに成長しあえる職場を創り上げようというのもその一部。こうした職場ができあがると従業員のエンゲージメントやモチベーションが向上し、プロセスや

製品・事業にイノベーションがもたらされ、生産性が向上し、ひいては会社の業績向上に繋がり、それが従業員にも配分されることを通じて自分の行動の成果が実感でき、さらにともに成長していく(この場合、従業員自身の成長のみならず、従業員と会社がともに成長しあっていくことも含む)好循環となることを期待している。

社内のアンケートを見ると、「仕事は生活のため。だから楽しさを求めていない」といった回答もよく見れるが、個人的には楽しめなければ仕事をする気力が起きない(とまでは言い過ぎだが、前向きにはなれない)。さまざまな考えの人がいるとは思うが、この人手不足の昨今、変革がなければ生産性の向上は難しく、事業の成長も期待薄である。変革をもたらすためには前向きに考える人たちが寄り合い、意見を互いに持ち合い、一緒にチャレンジをして成果を生み出していくことが必要不可欠と考える。

当社の組織風土改革もまだ道半ばであり、今後もいろいろな取り組みをチャレンジしていくが、こうして職場が魅力的になっていくことで会社の中身が変わっていくのみならず、外から見ている人たちにも魅力的に見えることで新しい人材を引き寄せ、さらに職場・会社をよりよい方向へ変えていってくれると信じている。この組織風土改革が生産性向上に結び付くだけでなく、人手不足に対する対策の有力な一つとなり得ると考える。それがひいては地域活性化にも繋がっていったら、もっとすごいなあと夢は広がるばかりである。