

特別講演

□第175回春季講演大会経営トップ特別講演
(平成30年3月19日)

鉄鋼業における働き方改革と JFEスチールの取り組み

Work Style Reform in Steel Industry and Efforts of
JFE Steel Corporation

柿本厚司 JFEスチール(株)
代表取締役社長
Koji Kakigi



*脚注に略歴

1 はじめに

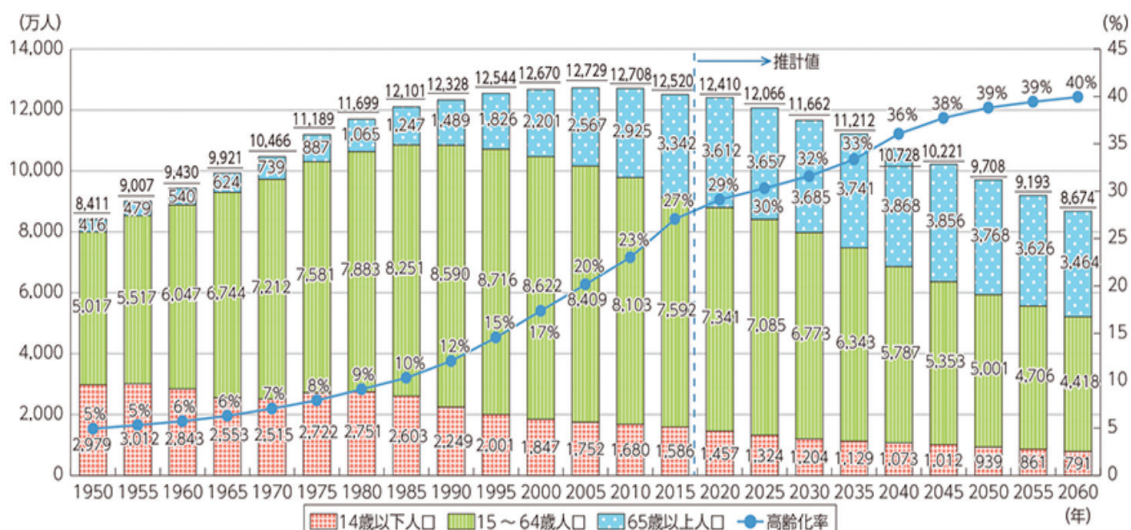
日本の鉄鋼業は、戦後の低成長の時代を経て生産量を拡大し成長を続けてきたが、ここ最近では団塊世代の退職と少子化による労働力人口の減少により、大きな転換期に直面している。今後、熾烈なグローバル競争の中で勝ち残っていくためには、これまでの働き方を転換し、一人ひとりがより付加価値の高い業務にシフトしていくことが重要である。

以下、日本の鉄鋼業が直面している労働面での状況を分析し、当社の課題を分析した上で、JFEスチールの取り組みを紹介する。

2 少子高齢化の進展と世代交代

日本の人口は、2005年をピークに2008年より減少に転じており、2060年には約30%人口が減少するとされている。また、2060年には労働力人口とされる15～64歳人口が7,592万人から4,418万人まで減少する見込みである。加えて、65歳以上の割合を示す高齢化率は2015年には27%に達し、WHOと国連により定義される「超高齢社会(21%以上)」となるなど、働き手の減少が顕著なものとなっている(図1)。

このように、現在の日本は、総人口の減少と高齢化の進展が同時に進んでおり、労働力の確保は今後大きな課題になる



(出典) 2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳人口を除く)、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位・死亡中位推計)

図1 日本の人口推移

* JFEスチール(株)代表取締役社長、1977年3月東京大学経済学部卒業、1977年4月川崎製鉄(株)入社、2001年7月人事労政部主査、2003年4月JFEスチール(株)組織人事部長、2007年4月常務執行役員就任、2010年4月専務執行役員、2012年4月代表取締役副社長、2015年4月代表取締役社長。

と見られている。

また、鉄鋼業においては、高炉4社ともに高度成長期に大量採用を行ったために、50代後半の社員が非常に多い。一方で、1985年のプラザ合意により鉄鋼会社の業績は急激に悪化し、採用を抑制したため、50代前半の社員は少なくなっている。50代後半の社員が管理監督者を担っているケースが多いことから、退職に伴う技能継承者や次期管理者選出など、労務構成上の問題が生じている。

3 鉄鋼業の特性

第二次大戦以降、復興期の中で粗鋼生産量は順調に推移していたが、オイルショックやプラザ合意を受け、25年ほど停滞を続けていた。一方で、近年は中国を中心に急激に増加を続けている。また、以前から大きな会社が少ないといわれていた鉄鋼業であったが、アルセロールミタルが誕生し、中国が統合を進めた結果、2016年には粗鋼生産量トップ10のう

ち9社をアジアの会社が占めるなど、熾烈なグローバル競争が行われている（図2）。

このような状況の中、高炉4社の従業員数は40年間で約4分の1に減少している。鉄鋼業は、1985年のプラザ合意以降大幅に業績が悪化し、急激な合理化を必要とした。当社においても、前身の会社であるNKKと川崎製鉄合わせて、85年には5万人を超える社員がいたが、5年後の90年には、3万5千人に減少することとなった。その後も社員数の減少が進み、2017年には、1万6千人程度となっている（図3）。

4 働き方改革

現在、政府主導で進められている働き方改革だが、背景には深刻な労働力不足がある。前述の通り、生産年齢人口の減少は大きな課題である。その中で、労働力不足の解消に向けては、働き手を増やすことが重要である。これに対しては、女性の活躍が不可欠だと考えており、今まで専業主婦となっ

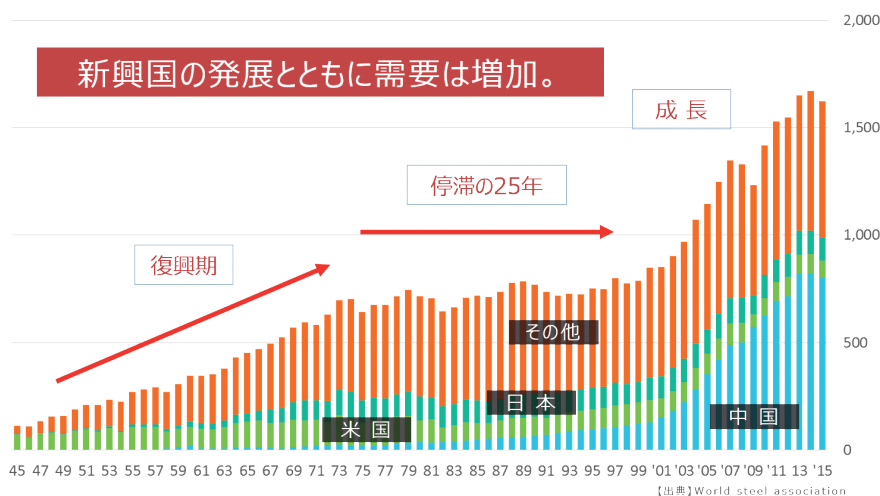


図2 世界鉄鋼量の推移

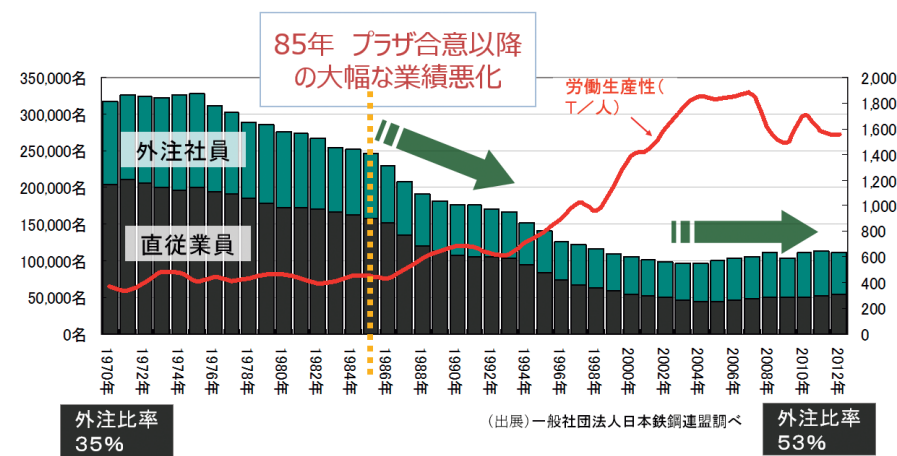


図3 高炉4社の従業員数推移

ていた女性を働きの場に戻すことが必要である。加えて、出生率を上昇させることや熾烈な競争に勝つための労働生産性の向上も求められている。

これらを実現するために、長時間労働の解消、同一労働同一賃金にもとづく非正規労働者の活用、高齢者就労の促進により、生産年齢人口の定義を変えて、少しでも働き手を増やしていこうとするのが働き方改革である。

さらに、政府は具体的な道筋を立てており、2013年6月には「日本再興戦略」を閣議決定した。重点課題として雇用制度改革や人材力の強化が打ち出された。2014年6月には、「日本再興戦略 改訂2014」が閣議決定され、働き過ぎ防止の取り組み強化が盛り込まれた。そして、2016年6月には「日本再興戦略 改訂2016」と同時に「一億総活躍プラン」が閣議決定された。これは、希望出生率1.8・介護離職ゼロの実現を目標としたものであり、若者から高齢者まで皆が働ける社会を作っていくというものである。このとき初めて、2021年GDP600兆円という目標が設定されることとなったが、これは非常に難しいハードルであると考えている。また、当時の日本の出生率は1.42であり、0.4ポイントの向上が必要であるが、世界で同水準の向上を見せた国は無く、これも困難なものといえる。そんな中、2017年3月に働き方改革実現会議にて「働き方改革実

行計画」が決定し、罰則付きの時間外労働上限規制などを実施する方針が打ち出され、今後法制化予定となっている（図4）。

5 JFEスチールの取り組み

(1) JFEスチールの社員構成

日本社会において少子高齢化が進む中で、JFEスチールの年齢構成は、2003年の統合時には30代までの若手が37%程度であったが、現在は57%程度となっている。当社に限らず、鉄鋼会社は世間の流れとは異なり、若手が多くを占める構成となっている（図5）。

このような中、現場の年齢構成にも変化が生じている。2003年の統合当時は40代・50代のベテラン層が40%を占めているが、2017年には24%に減少し、若手が非常に多くなっている。

また、現場の職位者についても若返りが進んでいる。当社には、作業グループをまとめるリーダー、リーダーをまとめる作業長、現場のトップである統括という職位がある。統括の平均年齢に大きな変化は無いが、作業長は3歳若返り、リーダーは8歳も若返っている。若返りは悪いことではないが、高技能を保有するベテラン社員が辞めていく中で若手への知識・技能・ノウハウの伝承は重要な課題である（図6）。

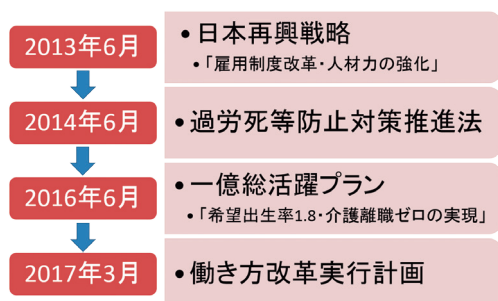


図4 働き方に関する政府動向

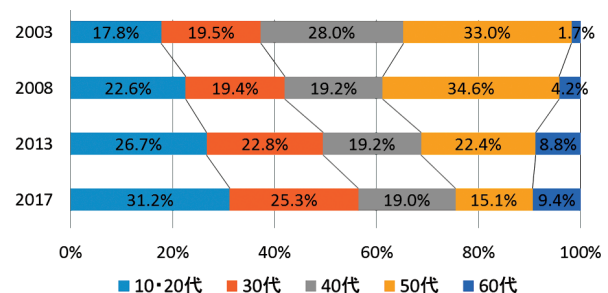


図5 JFEスチールの年齢構成

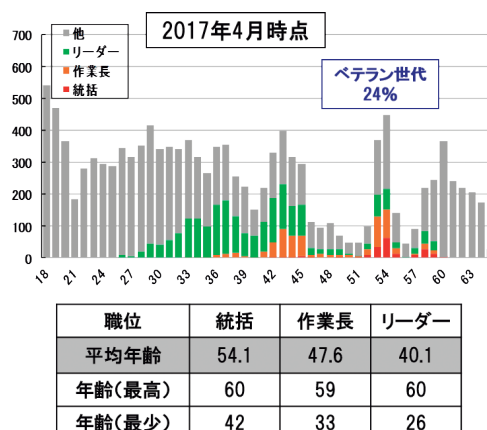
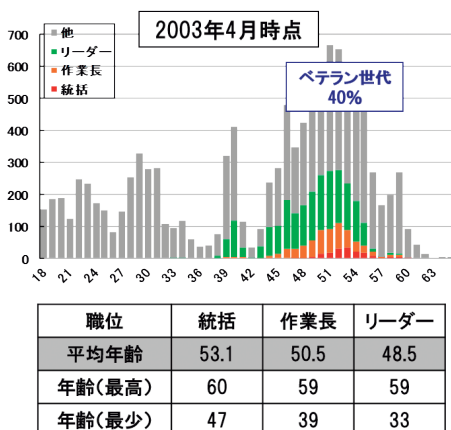


図6 現業系社員の年齢構成

このような状況を受け、当社では、労働力不足への対応やダイバーシティ推進を目的に、女性採用に力を入れている。まず、総合職採用については、採用強化を行った結果、2018年4月見込みで総合職採用の約19%が女性となっている(図7)。

総合職の女性採用強化は私が人事部長時代から積極的に行っており、現在は約200人が在籍している。当時の目標としては、事務系で30%以上、技術系は10%以上としたが、結果的に、2016年から2018年の3年間平均で事務系は44%、技術系は12%となった。

次に、現業職であるが、従来鉄鋼業は3交替勤務を行うことが前提であったため、女性が働くのが難しいという定説があった。一方で、私が人事担当役員だった当時は、製造業各社が女性をたくさん採用しており、成果を挙げていた。このため、2012年より現場で働く女性の採用を開始し、2018年4月見込みは現業職採用の約11%が女性となった(図8)。

現在、女性社員も男性社員と同じ作業に従事しており、交替勤務も行っている。女性が働く上では、更衣室やトイレなどのインフラ環境の整備はもとより、作業環境の改善にも力を入れている。鉄鋼の現場には、20kg以上の重量物を運ぶ仕事の一部あり、これには現場のリーダーたちが治具を作成し、負荷を軽減しているが、これは60才以上の高齢者にも好

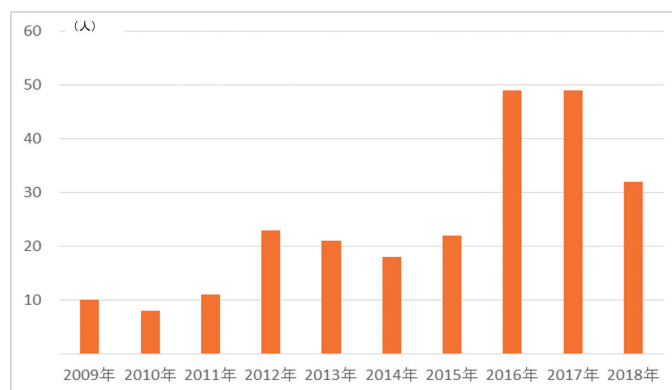


図7 総合職女性社員の採用数

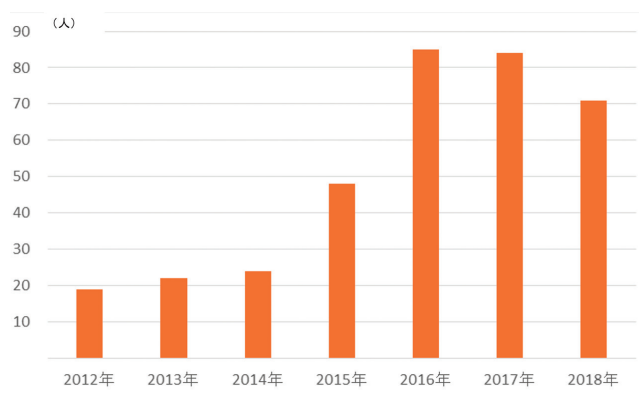


図8 現業系女性社員の採用数

評である。女性が働きやすい職場にするという改善が、皆が働きやすい職場に繋がった好事例だと考えている。現業職のうち3%にあたる約350人が女性であるが、今後も継続して採用・配属を行っていくことから、女性比率は増加していく見込みである。

(2) 働き方改革に関する取り組み(ワークスタイル変革)

働き方改革に関する取り組みを、当社では「ワークスタイル変革」としている。現業系・総合職ともに共働き世帯が増加する中で、夫婦そろって働ける会社でなくては行けないし、育児や介護対応者の増加にも対応する必要があるとともに、熾烈なグローバル競争に向け、生産性も向上させなくては行けない。

そのためには、社員の労働時間が有限であるという前提にたった働き方への発想の転換が求められるとともに、今後は、これまでの働き方から時間的制約を意識する・させる施策の実行が必要である(図9)。

当社はこれまで労働時間の適正化、両立支援の観点で様々な対応を行ってきた。私は、社長就任時からもワークスタイルの見直しが必要だと言ってきたが、特に2017年をワークスタイル変革元年として、働き方改革を推進してきた。

中でも、両立支援に力を入れており、女性の活躍推進を目的とした企業内保育所を2017年には千葉、2018年4月には倉敷・福山にそれぞれ設立した。

ワークスタイル変革を推進する上では、意識改革と生産性向上の2つの観点が重要であると考えており、そのために以下4点の施策を実行している。

①ワークスタイル変革研修

ワークスタイルの変革には、まずは上司の意識改革が必要だと考え、役員・所属長を対象に弁護士による講義を実施した。研修の中では、現在の労働法制も踏まえつつ、管理者としてあるべき姿を講義頂いたが、重要なのは、社員の時間は有限ということである。残業は美德ではなく、長時間労働は会社の根幹を揺るがすような事態に発展しうる

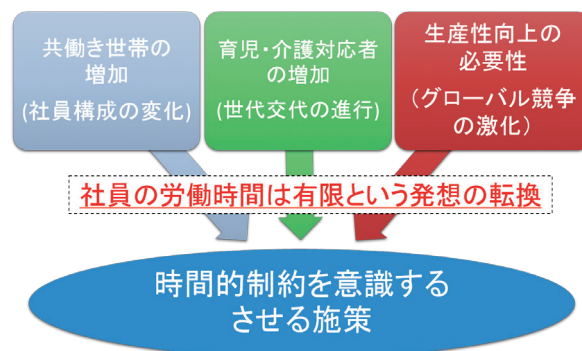


図9 働き方改革の必要性

ということを管理者に認識させなくてはならない。

②意識改革を促す施策

個人の意識改革を促す施策として、個人別定時退社日の設定や勤務間インターバルのトライアルを実施している。個人別の定時退社は、一律のノー残業デーではなく、週1日以上定時退社する日を上司に宣言するもので、現時点で約7割の社員が達成している。勤務間インターバルは、現状トライアルを実施しており、本格実施に向け課題検討をしている段階である。

③製鉄所における業務プロセス改革

製鉄所ごとに分かれていたシステムを全社で統合、データベース化し、4つの製鉄所を仮想ひとつの製鉄所とできるようにシステム刷新を行うこととしている。これにより、製鉄所における業務が大きく変化し、より付加価値の高い業務ヘシフトできると考えている。当社で働く技術者は、業務上非常にデータ収集が多い。データを必要なだけ自動で収集できるシステムを作ること、こういった仕事から解放したいと考えている。

④ITツールの活用による業務革新

ITツールの活用による仕事そのものを減らす取り組みにも積極的である。製鉄所は連続操業のため、やむを得ずトラブルが起きた際の早期復旧は非常に重要である。これまでベテランがたくさん居た時代には、本人の持つ知識・経験によってトラブルの原因をいくつかに特定し、対応を行っていた。一方で、前述の通り社員の若返りが大きく進む中では、原因の絞込みがうまくいかず、トラブルが長期化してしまうことがある。これを解決するために、過去のトラブル事例をAIに集約し、トラブルが起きたときに、AIの力で原因の絞込みを行えるようにしている。しかも、AIは情報を入れていけば入れていくほど、どんどん賢くなって、原因の特定が素早くできる。こういうツールを使って

生産性をあげていく。

また、昨今世間でも話題になっているRPAについても、試験導入を行い、順次展開中である。RPAとは、パソコン上の業務の自動化を行うツールで、あたかもパソコン上でロボットが、決まった手順の事務処理を行っているような技術をさす。本技術を活用し、これまで人の手で行っていたパソコン上の定型業務をロボットに置き換えることで社員を単純作業から解放し、より創造的な業務に費やせる時間を確保し、競争力につながる働き方ヘシフトさせる。

RPAを進めるメリットとして、単純に業務を置換えるだけでなく業務を標準化・整理しながら進めることから、業務の見える化が進むことがあげられる。海外拠点の経費処理を行う部署において、先行実施した際の例になるが、各海外拠点にばらばらだったメール文面、添付書類の書式を統一し、業務を標準化した上でロボットに置換えている。「定型作業はRPAにまかせて、人間は創造的な業務に専念する。」これを実現できるRPAを今後も様々な部署に拡大していく。

6 おわりに

前述の通り、働き方改革の目標は「多様な人材の能力最大化」であり、「会社としての競争力強化」である。競争力が強い会社は人材が多様であるが、日本の鉄鋼業は非常に均一的だと考えており、もっと外国人や女性など多様な人材がいるべきだと私は感じている。

日本の鉄鋼業が今後世界と競い合っていく上でも、この共通の課題について企業が協力し合い、また、皆様にご支援をいただきながら取り組んでいきたい。

(2018年4月23日受付)