

トップインタビュー JFE エンジニアリング

## 人を育てる企業の先端ビジネス

人作りを基本としたリストラクチャリングの実践

編集部

### スキルズインベントリを基盤とする人的資源管理の実践

コスト削減も経済活動原則のひとつかも知れないが、人件費を削除するため自社内での人材育成経費をコスト削減の対象とするのはいかなるものか。それを反映している社会現象が丸投げアウトソーシング方式による外部業者依存の横行である。自社に必要な人材がおらず、外部にいるという発想である。そもそも、自社に必要な人材が社内にはいないで、社外に存在するということ自体が奇異であり、異常である。ならば、今在籍中の社員はどういう人材であるというのか。こんな素朴な疑問を持っているところに、「自社で必要な人材は自らが育て、かつ有能な人材を広く求めている」という元気な会社の存在を知った。さっそく、人的資源管理の最前線で陣頭指揮をとる人事担当役員 小西健一郎氏に聞いた（編集部）。

### 「価値」を創造するエンジニアリング事業

本誌 まず御社の概要を伺えますか。

小西 2003年に日本鋼管と川崎製鉄が経営統合し、両社のエンジニアリング部門が一緒になって JFE エンジニアリング株式会社として独立し、新たなスタートをした会社です。

基本的には旧来の事業を引き継ぎながらも、世の中の流れに沿う形で、従前よりも海外での事業展開を増やしたり、事業分野を拡張拡大してきております。例えば、都市環境（ごみ焼却）プラントでは 2011 年の国内のシェアでは処理量ベースで 50% 近くを占めるにいたっております。一方、海外では、中国



JFE エンジニアリング株式会社  
専務執行役員 小西健一郎氏

はじめ東南アジア諸国地域で事業展開を行うほか、今ではイタリア、フランスなどEU圏にまで都市環境ビジネスを展開するようになってきています。

エンジニアリング事業とはビジネスの中核／原動力は人であり、人が考える活動をベースにして社会や世の中の人々が必要とする「価値」を創造する事業だと考えています。それだけに、私どもでは、事業を担い、推進していく人材の育成を第一義とした考え方を社是として臨んでいます。もちろん人事政策も、この社是に沿ったものとなっております。

**本誌** 人事面での基本ポリシーの一端を伺えるお話も出てきましたが、企業のグローバル化、海外拠点の増加などで日本国内での人材育成よりは、海外拠点の充実に優先しているせいでしょうか、日本国内の社員寮を廃止する企業が多い中、御社では社員寮を充実させているようですね。

**小西** やはり私どもは「人材あつての事業」だと強く意識していますので、社員寮の充実も、優秀かつ有望な人材に定着してもらえるよう、できるだけ企業環境を充実させていく方針で臨んでいます。

これは JFE グループ全体としても人材確保に関する基本的ポリシーは同様で、JFE グループとして保有する社員寮があります。加えて 2011 年 10 月に当社独自の独身寮を新たに確保し、2012 年入社 の 56 名中 54 人が入寮しましたが、2013 年の定期新入社員 65 名中 65 名が入寮する予定になっています。

**本誌** 自前の独身寮となると、経費的負担が心配されると思いますが。

**小西** 確かに昨今はコスト削減を一義的に考える風潮がありますが、要は考え方でして、目先のコスト削減よりも優秀な人材に定着してもらうことを第一義に私どもは考えています。そのために必要なものは確保していこうとしています。

また会社の資産バランスの観点でも、遊休地を売却し、その売却金を社員寮の土地購入に回していますのでバランスのとれた形の資金運用になっています。実際、トータルコストおよび社員一人当たりのコストのいずれで考えましても、グループ企業あるいは市中の業者から借り受けて調達している社員寮のコストよりも、自前調達の方が安くついています。

**本誌** なるほど、自前の方がコスト削減だということですね。

**小西** そうということです。

**本誌** 話を進めさせていただきますが、昨今のコスト削減論の中では削減コスト対象に社員の教育費用も入っているようで、一方で、即戦力の社員を志向しながら、社員の養成／育成費用を削減したりカットしたりするケースが多いようですが、御社ではどのように考えた人事施策をとられているのでしょうか。

## 知恵の結集が価値を創造する

**小西** もちろん、定期入社してくる新入社員に対して、必要かつ適切な人材養成

教育をする企業であることは、これまでの我が社の歴史が証明しているところです。こうした人材が中心になって様々なオリジナル製品／商品を産み出してきているわけですが、では何でも自前で開発し製造しているかと言えば、エンジニアリング事業者として自前で開発し調達するよりも、完成度の高い商品が市場にあって、これを活用した方が顧客にとってコスト的メリットもあり、良いと判断できるものは外部から調達し、最終的に私どもの顧客が満足するエンジニアリングシステム商品の構成パーツとして納めるケースもあります。

同様に、例えば太陽光発電システムのようなエンジニアリング製品を新しく事業化した場合の例で申し上げますと、当該分野の要素テクノロジーに精通した人材が、これまで自社内で育成してきただけの人的資源では不足だと判断されましたので、定期新卒採用者だけでなく不定期採用もしていくべきだと考え、実行しております。

**本誌** 今春の採用者はどれくらいの規模となっているのでしょうか。

**小西** 今年の春の定期採用数は 70 名規模、キャリア（中途）採用が 2012 年 35 名、今年度は 60 名規模にしようということになっており、新卒採用とキャリア採用の数が同じ規模になろうとしています。

**本誌** ということは、事業の拡大／成長があるからですね。

**小西** おかげさまで、その通りです。

例えば、間伐材や椰子殻を燃やして発電をするバイオマス事業では、事業を仕込んで、どういうものを燃やせば発電が可能で、その電気を電力会社がいくらで買ってくれるかまでのシステム設備製品を、製紙会社だとか、セメント会社に提案しているのですが、極論しますと、その事業を担ってくれる人さえいれば、事業がどんどん拡大してくれる状況にあります。ビジネス規模も一件当たり数十億円にのぼるものです。

こうした案件を 5～6 件並行して受注している状況にありまして、どうしても技術者の不足状態になっています。複数のプロジェクトを掛け持ちで処理できる部分も確かにあるのですが、案件の特性、当該技術分野によっては、どうしても兼任で対応することができないものもあります。そういう技術分野につきましては、中途での人材調達／採用をすることで対応しております。

**本誌** 知恵の結集としてのエンジニアリング事業が着実に開花し、様々な形で社会および市場の要望に応える形で発展してきているということですね。

**小西** そのように考えております。まさにエンジニアリング事業といえますのは、企業に所属する人材が知恵を結集することで、様々な価値を創造していくビジネスです。先の東日本大震災および大津波の被災があったことから、神奈川県でも津波対策の基本方針が出されております。

そこで、我が社に限った津波対策とは何かを考えますと、本社のあるビルを含めた周りの 3 棟の建物と電気供給源、そして社員という人材の安全が確保できれば、我が社の事業存続は可能なのです。

**本誌** 人材こそが御社の至上の資源であり、財産であるということですね。

**小西** ご指摘の通りです。その観点で、我が社の人事施策のほとんどすべてが動いていると言って良いと思います。

## プロジェクト現場に人材を作る文化がある

**本誌** 人材を第一義とする人事運営をしているとのことですが、具体的にどんな教育／育成作業をされてきているのでしょうか。

**小西** 基本は、OJT（オンザジョブトレーニング）だと考えていただいて結構です。もちろん基礎的な知識習得の時間も必要に応じてとっています。各専門領域における現場部門には、その領域の世界レベルのトップ技術者がおりますので、そのプロジェクト作業に参加する過程で必要な知識、ノウハウの習得をしてもらい、同時にアイデアの創造の仕方などを勉強してもらっています。

こうしたプロジェクトの現場には、技術者が事業の流れの中で育成／養成される仕組みが、会社の文化として醸成されてきていると思います。先輩技術者の指導のもと、地道な現場の作業を通じて先端的な技術を習得するとともに、最終的には、顧客に喜んでいただき、かつ価値のある成果物を生み出せる人間に成長してほしいと思っています。

かといって、すべてが個人任せの技術習得ということでは決してありません。技術企画部という組織がありまして、鳥瞰的に全体の最適化を目指した配慮も行っております。もちろん、それが人事施策と連動しているのは言うまでもございません。

**本誌** グローバル時代ということで海外での事業活動もあると思うのですが、若い世代の海外研修の機会なども準備されているのでしょうか。

**小西** 若手の海外派遣ということも積極的にやっております。海外プロジェクトへの参加、海外現地法人あるいは支店への勤務などで、今現在でも 37 名の若手社員が活躍してくれています。これも、十分に OJT になっていると思いますし、若手社員の自己鍛錬の良い機会になっているものと考えています。

## 適材適所の実践とジョブチャレンジ制度

**本誌** 一般的に「適材適所」ということが言われます。社内の配属問題の基本だと言えるかと思いますが、人事部門として一番配慮されているのはどんなことでしょうか。

**小西** 現在私どもでは、エネルギー、パイプライン、都市環境（ごみ焼却炉）、鋼構造、産業機械という具合に事業が分かれていて、基本的には事業特性に則した人材育成および人材配置をしております。これは一般的に行われていることですが、私どもではさらに「ジョブチャレンジ制度」というものを設けております。

この制度は、例えば、都市環境本部のバイオマス関連技術者が不足しているということであれば、「関連要素技術を持つ人材を求む」という社内広報をするわけです。もしも社員が、この求めに応じる気持ちがあれば、直属の上司／職長に相談することなく応募できるという制度（仕組み）です。

人事部は応募者を面接し、要件要望に合致していれば合格、新しい配属が行われます。その際、上司が後で気付いても意義／申し立ては一切できませんという掟（ルール）になっています（笑）。本人は、新しい配属場所でチャレンジしたい分野のジョブに邁進できるという制度です。

**本誌** 個人的なモチベーションは上がりそうですね。

**小西** 適材適所の実施でもありますので、一方ではそういう効果も大いに期待できる制度だと考えております。

**本誌** この制度はどういう発想から生まれたものですか。

**小西** 社員の所属部署を固定化することで、その当該分野の専門性（プロフェッショナルリティ）の熟練度は高度化されます。一方、エンジニアリングビジネスというのは、極端に言えば、日進月歩、日々変化の連続です。新たな分野への広がりを見せています。従いまして、会社全体から見ますと、変化に応じた対応が求められていると同時に、それを担う力を持った人材が求められています。

そのためには、従前の固定的な所属部門内でのローテーションだけでは駄目だということで発想され、部門横断的な人事異動、人材配置ができる環境整備が必要だったのです。

**本誌** とにかく、異動したいという個人の意志を反映できる仕組みが素晴らしいと思います。

**小西** それがジョブチャレンジ制度の一番の要諦だと考えています。俗っぽく言いますと「好きこそものの上手なり」ということです。

この制度の導入で、社内全体にも変化が出てきまして、社内公募が出ると、自分の部下が他部門に行かれては困るという当該部門長が、部門員に気を使うようになってきています。有り体に言いますと、部下を大事にする部門長が増えてきている雰囲気を感じます（笑）。

ちなみに、全社的に稼ぎ頭になっている都市環境ビジネスですが、ここで必要とされる即戦力の技術者はなかなか外部から調達できませんから、社内の他の事業部門から調達するしかありません。

当初は人事異動ローテーションで対処するという案が出されました。しかし私個人の意見としては、それぞれの事業部門の技術者異動は企業の根幹に関わることで、安易な異動命令に基づく配属変更は反対でした。

そこで、「ジョブチャレンジ制度」もあるということで相談しましたら、社長はじめ経営陣が「やってみたら」ということでしたので、この制度を使ってみました。結果は、応募ゼロでした（笑）。

**本誌** (笑) なるほど、各部門のガードが固くなってきているのですね。

**小西** そうなのです。他部門で必要とされる人材は、どこでも必要な人材なのです。必要な人材は、事業部門が大事にします。

**本誌** 企業全体にしても、同じだと思います。昨今、リストラという名の人員整理を耳にする中、非常に良いお話を伺えました。

### 若者が定着してくれる事業環境

**小西** 若者が定着してくれる事業環境とはどういうものか、やはり企業は真剣に考え直してみるべき時にあると思います。給与水準もそうですが、旧来の踏襲を打ち破る発想が必要だと私どもは考えております。

鉄鋼業界のこれまでの慣例かも知れませんが、鉄鋼部門に比べて、エンジニアリング事業部門の給与水準は常に下の位置付けになってきましたが、2010年からは逆転して現在に至っております。

もちろん、その背景には、エンジニアリング事業が最高益を更新し続けているという事情もございます。退職者が少ない企業であるということの大きな要因だと思いますが、組合との交渉でも「昨年同様の計算式でボーナスを支払う」ことで合意しています。

また、「ジョブプロポーザル制度」というものがあります。これは社員がこういうビジネス／仕事をしたらどうかという提案をするというもので、提案が採用されますと発案者をリーダーとするプロジェクトを推進するという制度です。これまでのところ具体的な実績はありませんが、そういう姿勢で臨んでおります。

**本誌** 社員のやる気を出させる、インセンティブを刺激する施策をいろいろと準備しているということですね。夢を感じさせます。

**小西** 今年から、TOEIC700点以上をとらないと昇格させないという社内ルールも作って、シリをたたいて(笑)おります。とは言いましても社員をいじめるための決め事ではありませんので、年に6回の社内試験を行って、そうした試験での進歩を評価するというものです。

これは、TOEICの受験を自己変革に挑むきっかけにしてほしいというメッセージです。グローバル市場に挑む当社にとって、英語力向上の意欲が無い者は、戦力になり得ないということです。

**本誌** なるほど、自己変革のきっかけとして捉え、努力し向上する過程を評価するということですね。

**小西** その他に、本年(2013年)4月から執務職(一般職)社員と総合職社員の統合を実施致します。これによって、女性の執務職約300名が総合職になり、昇進昇格も皆平等の扱いとなります。

**本誌** やはり、年収にも反映される変更ですか。

小西 はい、もちろんです。

さらには、派遣社員の正社員化ということも同時に進めております。もちろん、派遣社員が希望するということが大前提です。専門職として派遣されてきており、今のままの方が仕事もやりやすいし、収入もいいという人もおりますので、あくまでも、本人が希望し、幅広い能力適性が認められる方が対象です。

冒頭の話になりますが、自前の独身寮の増設も、福利厚生レベルをより良い方向で充実させようというもので、本社も含めまして執務環境の整備、社員食堂の質の向上なども同時に改善する作業を進めてきています。

また、昨年（2012年）9月ですが、最寄りの鶴見駅ビルの中に社内保育所も設置しております。開設に当たりましては、林横浜市長が「待機児童ゼロ」を目指すことを表明して力を入れておられますので、市の方に相談し、ノウハウを教えてもらって設立致しました。

本誌 自前の保育所ですか。

小西 自前の保育所です。そのための経費も社員が気持ちよく働いてくれるためになるなら安いものだという考えで実現しております。

同じように、江ノ島荘という元健保の寮があったのですが、これを買取らせていただき、大改装をして江ノ島苑友荘という社員用の保養所を開設しています。

本誌 本日はありがとうございました。（文責：在記者）

### お知らせとご案内

WebComputerReport 編集部では、皆様のご意見、ご感想をお待ちしております。お気軽にお寄せ下さい。

また、連載記事に関するご質問も受け付けておりますので、是非、お寄せ下さい。合わせて、以下のような件に関するご相談、ご質問もお待ちしておりますので、お寄せ下さい。

- 何故、新規システム開発プロジェクトは失敗するケースが多いのか。
- 要求定義を正しく行う方法には、どのようなものがあるか。
- システム開発技術者を養成するにはどうしたらよいか。
- その他、何でも結構です。

下記のメールアドレスまでお寄せ下さい。

cr-info@jmsi.co.jp