

随想

挑戦しつづける ～経営理念と行動指針～

吉田学史*



私は新日鐵住金(株) (在籍時、新日本製鐵(株)、大阪製鐵(株)を経て去年の5月に大同特殊鋼にきました。来て一番に感じたことは「面白い会社きたな」ということでした。自動車の重要保安部品であるギヤ、軸受などの高品質特殊鋼を製造しているトップメーカーという認識でしたが、ステンレス、高合金、粉末、磁石からLEDまで幅広くチャレンジして事業を拡大していることに驚きました。また、チャレンジして上手くいかないケースもありますが、チャレンジしたことについて、決して後悔していないことがいいなと思いました。このように感じ始めた頃に当社の経営理念と行動指針が目にとまりました。経営理念に「素材の可能性を追求し」と行動指針に「挑戦しつづける」と書いてあるではありませんか。経営理念や行動指針が皆さんの行動にまさに浸透しているのだなと思いました。そこで、企業の経営理念、社是、行動指針について私の思うことを書きたいと思います。

私のスタッフ・課長時代は経営理念や行動指針の意義について全く理解していませんでした。目の前にある課題について具体的な対策を立て解決していくことが大切であり、経営理念の様な絵空事が何の役に立つのだと思っていました。偉い方が、理念、理念と言っていることが理解できず無視していました。100人ぐらいの部下をもつ「転炉掛長」(いまなら「転炉課長」かな)時代まではそれでも良かったのです。一人一人の性格や家庭環境もわかりますし私がやりたいことも伝わりますので理念など要らないのです。ところが、400人、作業外注の人を入れると800人ぐらいになる「製鋼部長」時代になるとそうはいかなくなるのです。個々の部署の課題や目標を立て対策を進めていっても、最後は「人」です。個々の皆が納得しモチベーションを持って自ら考え、工夫し仕事に取り組まないと仕事は進まないのです。やはり「皆がやる気を持って仕事に取り組む姿勢を示す行動規範となるようなもの」がいるのです。その当時は、どのような環境変化にもそれぞれの部署のプロとして誇りを持って対応してほしいという願いから「……プロ集団」というスローガンをたてました。働いている人の行動の規範となるものは、やはり必要なのです。

他社がどういう経営理念、社是などをかかげているか紹介したいと思います。京都で起業した会社はユニークな会社が多いと思います。「京セラ」の稲森さん、「日本電産」の永守さん、「堀場製作所」の堀場さんは、皆さん京都で起業

*大同特殊鋼(株) 取締役 常務執行役員

し一代で大会社にしました。日本電産では、三つの経営基本理念の一つに「一番にこだわり何事においても世界トップを目指す」、三大精神の一つに「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」があります。一番にこだわり、情熱、熱意、執念を持って仕事に取り組んで欲しいということでしょう。京セラの経営理念には「全従業員の物心両面の幸福を追求する」とあります。町工場時代に支えてくれた働く仲間の一人一人の幸福が一番大切だという思いです。堀場製作所の社は「おもしろおかしく」です。「人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、エキサイティングに取り組むことで、人生の満足度を高めて欲しい」という願いが込められているとホームページに書いてあります。三人とも小さな町工場からはじめて会社を大きくしてきており、一緒に働いた仲間に強く支えられてきたという「熱い思い」が経営理念や社是に込められているのです。

働く仲間に対する「熱い思い」という観点から、当社の経営理念と行動指針を見てみましょう。

経営理念 「素材の可能性を追求し、人と社会の未来を支え続けます」

行動指針 高い志をもつ 誠実に行動する 自ら成長する チームの力を活かす 挑戦しつづける

この経営理念、行動指針をつくられた人たちの思いをお聞きしたことはありませんが、「素材の可能性を追求し、挑戦しつづける」という「熱い思い」が込められているのを感じます。去年の5月にきて、『大同特殊鋼100年史』と『社内限定の社員教育用記念誌第1巻』を読みました。100年史はポイントを流し読みしましたが、記念誌第1巻は面白く一気に読みました。3月末ぐらいに第2巻が届きましたので近いうちに読もうと思っています。第1巻には、製鋼のELVACプロセス構築、垂直式丸型断面 No. 2 CCにつながる連続鋳造技術、全数機器検査保証ライン、ダイス鋼 DC53から磁石、粉末までの開発・操業確立のことが書かれています。また、文頭には「本書は、大同特殊鋼が培ってきた『主義』『流儀』『規範』といった、目に見えない企業文化を伝えるために制作されたものです」と書かれています。これこそまさに、「素材の可能性を追求し、挑戦しつづけた」歴史そのものだと思います。この大同の精神（経営理念、行動指針）が皆さんの心深くに脈々と根付いているのだと思います。

製造会社の経営理念には「ものをつくって社会に貢献しつづける」といった意味合いのことが、大抵書かれています。

製造会社にとって、この理念が最も重要なことだと思います。この理念を達成する「ものづくり」にとって、社会に役立つ製品をつくる、お客に喜ばれる製品をつくるのが大切ですが、継続するためには適正な利潤を得ることも併せて重要です。品質の良い製品をつくっても適正な利潤が得られるとは限りません。お客の納得する価格までコストを低減しないと適正な利潤は得られません。一方、償却の終わった設備をフルに使い切ることや研究開発や設備検討する組織を省略し、製造現場、営業、経理などの必要最小限の組織と人に絞ることで利潤を得ることはできます。しかし、大きく変化するマーケット環境への対応は脆弱にならざるを得ません。常に変化していくマーケット環境の中で、適正な利潤を得ながら社会に役立つ、お客に喜ばれる製品を造りつづける「ものづくり」にとって、何が一番重要なのでしょうか。私は、製造現場、操業スタッフ、研究者、総務・経理スタッフなどの全従業員が「挑戦しつづける」マインドをもつことだと思っています。是非「素材の可能性を追求し、挑戦しつづける」大同の精神（経営理念・行動指針）をこれからも守り続けてください。

(April 4, 2018)