

日本生産性本部 第2次中期運動目標
日本の改革と生産性運動の新展開
～基盤整備の3年から改革実践の3年へ～



日本生産性本部はSDGsの達成に貢献します

生産性新聞

発行所 公益財団法人 日本生産性本部 会員サービスセンター
〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料 7,840円
(消費税、送料込)
1部 262円(消費税込)

生産性新聞記事検索サービス
みるしるさがす
ID: jpcnews1
パスワード: 202103
※ID・パスワードは定期的に
変更し、生産性新聞の紙面
で都度お知らせします。

2021年(令和3年)6月5日(土曜日)

第2656号

日鉄工材における経営革新実践のストーリー

経営品質協議会4月例会

日本生産性本部の経営品質協議会は4月23日、2020年度日本経営品質賞を受賞した日鉄工材のトップを招いて会員月例研究会の4月例会をオンライン形式で開催した。当日は、同社取締役相談役の石川昌弘氏が社長就任当時直面した経営危機の克服や経営革新の実践について紹介した。

日鉄工材は、新潟県上越市に本社があり、従業員約1200人で、

では、社員重視、社員が主役の会社づくりを目指す。経営者がヒジヨンでけん引・伴走するリーダーに自己変革する。三つめは、顧客本位、提供価値の実現に向けてパラダイムを転換し、会社の社会システムを再構築する。そして四つ目は、独自能力の発揮、創造性を発揮するために自己管理チームを育てる。心理的安全性・時間的安全性を確保することだったと紹介した。

経営革新の実践については、「当社は、2009年度リーマンショックで赤字転落し、2012年度には全事業部門赤字という最大の危機を迎えた。当時の社内は、環境変化に対応しないゆでガエルの状態で、情性で行動し、当たり前ができていない会社であった。そこで普通の会社になろうと社員に訴えた」と当時を振り返った。

そして、具体的な取り組みについては、「経営品質強化に2年、経営品質向上に6年をかけた。大赤字であったが、リストrafをせずに経営危機を乗り越えることにした。先にリストrafをするとう将来の稼ぐ力が低下する」と考え

たからだ。まず、経営革新の前に基本を作ることに取り組んだことには「これだけではできないなければならない」という下限である5S、接客基準、標準化、業務手順などに徹底して取り組んだ。そして現状認識と危機感の共有、緊急の問題解決、製品差別化による価値の向上、経営実践を行い、製造と営業が基本を固めた。大赤字であったが、リストrafをせずに経営危機を乗り越えることにした。先にリストrafをするとう将来の稼ぐ力が低下する」と考え

率)が27%改善した。2014年秋からはグッドカンパニーを目指して経営品質向上活動に取り組んだが、その後、2015年度前半に経営品質向上活動は足踏みした。「ミドルマネージャーの改革意識が低く、社員にやられ感があってチーム活動のレベルにバラツキが出たためだ。そこで、ミドルマネージャーの自立支援教育を行い、リーダーシップも支配統制型からヒジヨンけん引・伴走型に変革することに取り組んだ。何が問題なのかを企業平均の約2.8倍」と紹介した。