

役職が大きく変わり、業界全体も再編を強いられる中で、私自身は「製造業の DNA」をどのように継承し、次世代に繋げるかという問いと向き合うことになります。

○鉄鋼メーカーの現場を支える仕事

私が主に担当していたのは棒線事業部で、鉄を棒鋼や線材に加工する製造現場を支える管理や総務、地域連携、さらには人材育成など多岐にわたります。鉄鋼製造は、高炉で鉄鉱石とコークスを溶かして銑鉄を取り出し、それを転炉などで精錬して鋼材にする「高炉ルート」と、電気炉で鉄スクラップを溶かす「電炉ルート」の2種類が基本となります。当社は主に高炉ルートを中心としながら、いくつもの製造所で多様な製品を生産していますが、私が配属された棒線事業部の仙台製造所では、鉄スクラップを再利用する電炉技術も活用していました。社歴を重ねるにつれ、現場管理だけでなく、同じ製鉄所の労働安全対策や設備投資、地元自治体とのやり取りなどにも関わるようになりました。地域の大气汚染や排水など環境面の課題はもちろん、災害時にもどう復旧するか、災害に強い鉄筋や鋼材をどのように設計するかといった社会的な責任も感じるようになります。製鉄現場で働く社員は安全第一で、しかも高温・重厚な作業を行いながら生産効率を高めなければなりません。そこで私は、「社会インフラを支える仕事である」という誇りと、「常に変化が求められる職場」という両面を強く意識するようになりました。

○経営統合と鉄鋼業界の再編

私が在籍していた日本鋼管と川崎製鉄は、のちに JFE スチールとして統合され、新日本製鐵（現・日本製鉄）との競争が本格化します。統合は単なるコスト削減や規模拡大ではなく、互いの技術や文化をどう融合させるかという大きな命題でもありました。具体的には、旧日本鋼管と旧川崎製鉄で異なる操業管理方法や、製鋼・圧延のノウハウをどう連携させ、効率を高めながら品質や開発力を維持するかという課題です。私自身、仙台製造所と西日本の製鉄所を比べながら「ここは旧日本鋼管のやり方」「ここは旧川崎製鉄のやり方」といった差異に戸惑ったこともあります。それ以上に、融合を通じたシナジーの可能性を感じました。海外の鉄鋼原料サプライヤーとの価格交渉力をどう高めるか、国内の自動車メーカーや建設会社に対してどのような技術提案を行うかなど、業界全体が再編の波に翻弄される中で、会社の文化を上手くまとめあげるには現場レベルでの地道な対話と試行錯誤が欠かせませんでした。これは私にとって、企業の統合に伴うマネジメントの難しさと面白さを同時に味わう貴重な経験でした。

○カーボンニュートラルと「サス鉄ナブル」

私が近年力を入れてきたのが、鉄鋼業界が直面する大きな課題である「カーボンニュートラル」です。CO2 排出量の多さが鉄鋼業の弱点と言われますが、これは高炉で鉄鉱石を還元するときにコークスなどが大量に燃焼し、CO2 を排出する構造が避けられないためです。2050 年カーボンニュートラルという国策や社会的要請の中で、鉄を作るプロセス自体を根本から変えなければならない大転換が求められています。一方で、鉄はリサイクルが容易で、使い終わった鉄スクラップを電炉で再生すれば何度でも新たな製品にできます。「サス鉄ナブル」という言葉は、鉄が本来もつ循環可能な特徴と、持続可能な社会を支える素材であることを掛け合わせた表現として、私たち JFE スチールが掲げてきました。技術的には「水素還元製鉄」や省エネ高炉の開発など、多額の投資と長期的視野が必要です。既存の高炉施設をいきなり切り替えられるわけではありませんが、世界の競合他社より先んじて技術開発を進め、CO2 削減へ貢献することが製造業としての責務だと考えています。

私が携わっている棒線部門でも、廃自動車から回収されたスクラップを電炉で溶かし、鉄筋やワイヤーロッド

ドなどに加工するプロセスをより効率化する技術開発に取り組んでいます。生産性を向上させつつ CO2 排出を削減するのは容易ではありませんが、ここで培われたノウハウが電炉製鋼やリサイクル全体に波及する効果を期待しています。かつて製鉄所は巨大なコークス炉や高炉からの煙突がシンボルでしたが、今後は水素や再生可能エネルギーを活用し、クリーンな環境と高い生産力を両立する製造現場に変えていく必要があるのです。

○社会人としての成長機会と意義

私は製鉄業界で働きながら常に、「社会基盤を支えている」という使命を感じてきました。鉄鋼がないとビルや橋が建たず、自動車や船も作れません。学生時代に比べて、日々の業務を通じて自分がどれだけ社会の底辺を支えているかを強く意識できるのは、製造業で働く大きな魅力だと思います。しかも、鉄鋼業界は自動車産業や建設業といった巨大な業界と密接に繋がっているため、仕事のスケールも自然と大きくなります。社会人として成長する機会は、本社勤務であれ製造所勤務であれ豊富にあります。たとえば、製造現場では労働安全衛生の管理からコスト削減、工程改善、人材育成まで、多面的なマネジメント能力が養われます。総務部門にいても、現場や地元自治体とのやり取りを通じて、人と物資の動きを肌で感じられる。開発や営業部門ならば、自動車メーカーや建設会社との交渉と連携を通じて、自社技術をどう製品化するか、業界標準をどう変えていくかを模索することができます。こうした実践的な取り組みは一步間違えれば大きな損失を生むかもしれませんが、逆に成功すれば大きな達成感と次の成長のステップを得られます。

○企業人としての DNA-「誇りと使命感」

「サス鉄ナブル」という言葉は、私自身が経営や管理の仕事を進める中でいっそう共感するようになったキーワードです。製造業には長い歴史と DNA があり、それが人材育成や技術継承、製品開発に反映されていきます。一朝一夕には変えられない老舗企業の体質は、時として硬直化を招きますが、逆に言えば伝統やノウハウの蓄積が未来への革新を支える土台でもあるのです。私は、社会人として長く働くうちに、こうした伝統を乗り越え、さらに進化させる柔軟性が企業にとって生命線だと感じています。会社のルールや慣行にしがみついただけでは、新しいエネルギーや技術への転換は難しいでしょう。製鉄所の現場でも、ベテラン層から若い世代への技術継承や、省エネルギー機器への設備投資をどう進めるかといったテーマが絶え間なく議論されます。そうした課題に立ち向かうとき、「日本の製造業を背負っている」という誇りと使命感を、私は強く感じます。

○大学生へのメッセージ

これから社会に出る大学生の皆さんにとって、製造業は一見地味に思えるかもしれませんが、しかし、技術革新やカーボンニュートラルへの対応といった大きなテーマを実践の場で体験できる魅力があります。特に鉄鋼は、CO2 削減やリサイクルによる循環型経済の実現に直結する重要素材であり、今まさに技術変革の真っ只中と言えます。「サス鉄ナブル」が示すように、伝統ある製造業こそ最先端の課題に挑む絶好のフィールドです。就職活動で製造業を検討する際には、「自分はこの企業で何を学び、どんな貢献がしたいのか」をはっきりさせることが大切です。上場企業のネームバリューや待遇だけで選ぶのではなく、自分が携わる製品や技術が社会でどんな価値を生み出しているか、現場の社員はどのようなやりがいや課題を感じているかをリサーチしてみてください。実際に OB・OG や従業員の話を聞けば、想像以上にダイナミックな変化や挑戦があると知るはずですよ。また、大企業と中小企業、あるいは製造業と他業界を行き来しながらキャリアを築く道もあります。私が長年 JFE スチールに在籍しながら、製造所の総務や生産管理など多様な仕事を経験できたのも、会社の枠組みを超えて事業展開していたからこそです。製造業は縦社会であっても、実力や意欲のある若手を現場のり

ーダーに抜擢するような風土が生まれつつあります。変わりゆく産業構造の中で、次世代のリーダーシップを発揮したいという方は、製造業を選択肢の一つに入れてみてはいかがでしょうか。

私が「サス鉄ナブル未来へつなぐ製造業の DNA-」というテーマでお話ししたかったのは、鉄鋼業のように長い歴史を持つ伝統的な製造分野でも、いま大きな変革期にあり、社会人として大きく成長できる舞台だということです。JFE スチールでは、環境負荷の高いとされてきた高炉技術を省 CO2 化し、電炉技術をさらに高度化するなど、多くの課題を抱えながらも「2050 年カーボンニュートラル」の目標に向けて進んでいます。その過程で求められるのは、新しいエネルギー活用や AI による工程最適化など、多角的で先端的な知見です。そして私自身が仙台製造所での経験を通じて得た学びは、「どのような企業や業界でも、社会の土台を支える仕事に携わる誇りや使命感をもち、課題解決に向けた挑戦を続けることが、社会人としての成長の源になる」ということです。大学生の皆さんには、業界の地味さや華やかさの表面だけで判断するのではなく、そこでの仕事が社会に何をもたらすのか、どんな技術やノウハウを培えるのかを考えながらキャリアを選択してほしいと思います。製造業は厳しい競争環境にありますが、その分、挑戦の舞台は広がり続けています。「鉄」のような古典的な素材でも、リサイクルや水素還元、DX といった最新の概念と融合すれば、新たな価値を創出できるのです。学生時代に学んだ経済学やマネジメント理論も、現場に落とし込んで試行錯誤するうちに、着実に自己成長へと繋がるでしょう。「社会に貢献する」「大きな仕組みを変えていく」視点を持った若者がどんどん製造業に入ってくること、サス鉄ナブルな未来がさらに明るくなると信じています。

◎森 亮太 氏（昭和 55 年卒／日本制鋼機器株式会社）

「大企業と中小企業の実態と企業としての在り方～自らの体験から～」

○大企業から中小企業の経営へ

私は 1980 年に小樽商科大学を卒業し、富士通株式会社に入社しました。ちょうど大型汎用コンピュータが日本の産業に普及し始め、IT の基盤となるシステムが拡大していく時期です。配属されたのは営業部門で、コンピュータや周辺機器を大企業へ販売する最前線に立ちました。当時の私にとって、大企業が持つ圧倒的な技術力や組織的な強さは魅力的でしたが、その一方で、上司の指示や組織の論理に沿って動かなければならない窮屈さも感じたのを覚えています。富士通での営業活動は、顧客企業へのプレゼンテーションと粘り強い交渉の連続でした。たとえば、汎用コンピュータのシステム導入には何十億円もの投資がかかるケースもあり、契約獲得には半年や 1 年単位での根回しや交渉が必要です。技術者や上司の合意を得つつ、顧客との信頼関係を築かなければならず、その過程では上層部の指示に疑問を抱く場面も度々ありました。こうして 10 年以上、富士通で激務をこなしながら、「大企業の営業」という仕事のメリットと制約を深く体験しました。

後に私は名古屋や東京本社を転々とし、大手金融向けシステムの営業統括も担いました。例えば、地方銀行や信用金庫の基幹システム更新など、大型プロジェクトで数百人単位の SE チームと協働することになったとき、成功すれば巨額の売上が立つ反面、一度のミスや社内調整の遅れが大きな損失に繋がるという緊張感が常にありました。キャリアを積む中で、私は役職定年を迎え、関連会社へ出向。この転機を機に、富士通グループ内で事業会社の代表を務めたり、さらに別の機会に中小企業の経営へと踏み出すことになります。

そうして現在は、大阪にある日本制鋼機器株式会社という中小企業の代表取締役として、制御機器や電子回路といったモノづくり事業の舵取りをしています。大企業で積み重ねた経験と人脈を、中小企業の経営にどう

活かすか。これは私にとって大きな挑戦であり、その過程で「企業としてどうあるべきか」「自分の役割をどう位置づけるか」を改めて考える機会が増えました。

○大企業と中小企業の違い—柔軟さとリスク

大企業の特徴は、潤沢な資本と人材、そして組織の仕組みが整備されていることです。何か新しい案件に取り組む際も、専門部署やノウハウが蓄積されているため、ある程度決まったフローを踏めば大きな失敗は少なく済みます。一方で、意思決定には多くのステークホルダーの合意が必要で、スピードが出にくいという弱点があります。若手であっても案件規模が大きいからこそ得られる達成感がありますが、自分のアイデアを試すためには社内調整に時間がかかりがちです。中小企業は基本的に人数が少なく、仕組みもそこまで整っていないので、良くも悪くも経営者の裁量が大きい分、展開が早いです。私が代表を務める会社では、制御機器や電子回路といった分野で、ある程度長い歴史と技術を持ちながら、労働力不足とコスト高、海外製品との競争などの課題を抱えています。大企業に比べて守るべき規模が小さい反面、ひとつのミスが即会社の存続を危うくするリスクがあります。でも、その危うさが逆に面白さにも繋がっています。たとえば、新しい製品ラインを立ち上げる際、大企業なら社内稟議に何ヶ月もかかり得るのが、中小企業では経営者と技術者が数日から数週間間で意思決定し、すぐに動き始められます。また、現場の声がトップに直接届く距離の近さも強みです。私自身、事務所にこもるだけでなく現場に入り、従業員と対話しながら問題点を洗い出し、改善策を試行錯誤しています。この「フットワークの軽さ」は、中小企業で働く大きなメリットではないでしょうか。

○組織文化とリーダーシップ

大企業と中小企業で大きく違うのが、組織文化とリーダーシップのあり方です。富士通時代は、営業部長や本部長、役員といったピラミッド構造がはっきりしていて、私が営業部門長として幅広い顧客案件を管理する一方、最終的な重要意思決定は担当役員や社長が握っています。そこに至るまでに内部調整が必要で、「自分一人では決められない」というもどかしさが常につきまといました。中小企業の経営者は最終責任を一手に引き受ける立場であり、社内外の調整も直接行います。人材の採用や資金繰り、製品開発の方向性など、企業の命運を決めることが日常的に発生するので、プレッシャーは大きいです。しかし、このプレッシャーこそが経営者としてのリーダーシップを養い、組織がまとまるかどうかを左右するのだと思っています。私が中小企業の現場で強く感じるのは、「経営と現場が一体」となって初めて、変化の激しい市場に対応できるということです。これは大企業にいたときには得られなかった学びかもしれません。

○学びと成長の機会—社会人としての心構え

社会人として成長する機会は、実はどのような企業に属していても得られるのだと思います。ただ、その環境を活かせるかどうかは、自分次第です。私は富士通で営業活動に熱中していた頃、東京本社をはじめとする支社勤務や、大手金融機関との巨大案件に携わる中で、常に組織と顧客のバランスを取り、チームを動かすリーダーシップを磨きました。そして役職定年を迎え、グループ会社で代表取締役を経験した後、中小企業の経営へ移ったときは、全く異なる視点から「経営とは何か」を問い直すことになりました。言い換えれば、大企業は大企業なりの学びと成長の機会があり、中小企業は中小企業なりのスピード感と実践力を身につけるフィールドがあるということです。

大学生の皆さんには、自分が大企業向きか中小企業向きか、という区分にこだわらずに、「どんな能力を伸ばしたいのか」「どんな働き方をしたいのか」をしっかりと考えて選んでほしいと思います。もちろん、一度選

んだ会社が合わなければ、転職で方向転換する選択肢もあります。

○経営の視点から見た「企業としての在り方」

大企業も中小企業も、根本には社会に役立つ商品やサービスを提供し、利益をあげて継続するという使命があります。大企業の場合はブランド力や投資力が強みであり、中小企業には社内の団結力や変化への柔軟性といった利点がある。私が中小企業での経営で重視しているのは「ミッション」と「目標」を明確に打ち出し、それを全従業員が共有できるようにすることです。大企業のように研修制度やマニュアルが整っていない分、経営者が自ら理念を発信し、社員と対話しながら「会社として何をを目指すのか」を定める必要があります。例えば、製造業はコスト競争の面だけを見るとアジアの新興企業に負けがちですが、実際には日本の中小企業には長年培ってきた技術や品質管理のノウハウがあり、それを高度化してオンリーワンの価値を持たせることが可能です。私たちの会社でも、より複雑な制御回路や電子部品の製造に対応し、ニッチな分野でグローバル市場を狙える道を探っています。そのとき必要なのは、内部の技術者や社員が「なぜうちはそうするのか」を理解し、一丸となって開発や営業を進めることです。経営者自身がそのビジョンを示さなければ、誰も納得して動いてくれません。

○大学生へのメッセージ

大企業か中小企業か——。就活の際にはこの二分法で悩む方もいるかもしれません。私の経験上、どちらにも学ぶべき点や成長の機会があり、一概にどちらが優れているとは言えません。大事なのは、そこで何を学びたいか、どのようなキャリアビジョンを持っているかです。大企業ならではの巨大プロジェクトや国際的なビジネス展開に携わりたいのか、中小企業の変化対応力と自分の意思で動かせる範囲の広さを味わいたいのか。それを考える手がかりとしては、OB・OG訪問やインターン、そして実際の業務内容を詳しく調べることが有効です。社会人として成長するためには「仕事を通じて自分を磨く」意識が欠かせません。私が富士通で経験した大規模な交渉や、役職定年後に任された関連会社の代表職、さらには現在の中小企業経営など、一つひとつのステップで組織の求める役割と自分の志向との折り合いをつけながら、リーダーシップやチームマネジメントを学びました。たとえ壁に当たっても、自分の成長機会と捉えられるかどうかで、キャリアの方向が大きく変わってきます。もう一つ強調したいのは「失敗を恐れないこと」です。大企業にいれば安定的な環境がある分、新しいことに踏み出しにくいというジレンマもありますし、中小企業であれば資金面や人的リソースの問題で失敗すれば会社の存続を揺るがしかねません。しかし、挑戦なくして成長はありません。現状維持を良しとする大企業社員や、保守的に流れる中小企業の経営者も多い中で、あえて変化に踏み出せる人材こそ、これからの社会で求められると思います。最終的に、企業としての在り方には「使命を持ち、それを共有し、実行し続ける」ことが求められます。それは大企業でも中小企業でも変わりません。大学生の皆さんには、ビジネスの世界に入り、何年か経った後でも「自分はどのような使命を感じて働いているのか？」を問い続けてほしいのです。その問いが明確になれば、転職するにしても起業するにしても、あるいはずっと同じ会社で働くにしても、筋の通ったキャリア形成ができるはずです。