

働きがいの向上

取り組み

経営戦略を実行していくためには、人材ポートフォリオの一人ひとりが最大限に能力を発揮していきいきと活躍することが重要です。そのため、一人ひとりの従業員が高い働きがいを感じられることを目指した環境の整備を進めています。柔軟な働き方の実現・休暇の取りやすい環境整備など「働きやすさ」に関する取り組みや、業務改革・人事制度改革など仕事への「やりがい」を高める取り組みを各社で積極的に実行しています。

働きがい向上の取り組みの一つとして、パーパス（会社の存在意義）の浸透に注力しています。JFEグループでは各事業会社がそれぞれの強みを生かし、社会でどのような役割を果たし貢献していくべきか、広く従業員が参画し議論を重ね、「パーパス」を策定しました。この不確実な時代において、パーパスの浸透は、従業員一人ひとりの業務と社会的な価値を結び付け、将来に期待しながら夢を持って仕事に取り組む姿勢に繋がると考えており、その認知・理解・共感の進化および行動の促進に取り組んでいます。

「働きやすさ」と「やりがい」を高める取り組み

当社および各事業会社では、従業員のエンゲージメントの状況を定量的に把握し、働きがい等に関する課題の特定および改善施策の検討に活用することを目的として、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。本サーベイでは、働きがいに関する共通設問を設定し、その結果を「働きがいのある職場の実現」に向けたKPIとして管理しています。また、定期的に実施している企業倫理意識調査の内容も参考に、働きやすい職場環境の実現を図っています。

給与支払いについては、法令を遵守し、生活賃金を満たすべく、各国・各地域・各業種別に定められた最低賃金以上の給与を設定しています。また、時間外労働の上限規制などを遵守することはもとより、従業員がやりがいを持って働くことができるよう、業界トップレベルの労働条件を実現するとともに、会社の収益に応じた成果還元として賞与を支給しています。

さらに、寮・社宅制度等の福利厚生制度も手厚く整備するなど、従業員が長年に安定して働けるような環境づくりに力を入れています。

エンゲージメントサーベイにおける働きがいに関する質問の肯定割合

	2023年度	2024年度	2025年度
JFEスチール	72%	70%	69%
JFEエンジニアリング	81%	81%	81%
JFE商事	80%	77%	79%

ST

働きがいの向上を目指した取り組み

JFEスチールでは、従業員の働きがい向上と会社の持続的成長を実現するための全社的な活動として、企業文化変革も含めた多面的な施策を推進する「人財戦略本部」を設置し、「社員の働きがいを高め、会社と社員がともに成長することを目指す企業改革」を掲げ、社長をプロジェクトオーナーとする「ReFuture PROJECT」※を2024年度より開始しています。会社は従業員の働きがいを高めるさまざまな支援や取り組みを行い、同時に従業員はその持てる能力を最大限発揮して貢献することで、会社と従業員が双方の期待に応える文化をつくり、そのサイクルを回すことで企業価値の向上を目指していきます。人財戦略本部内に設置したカルチャー変革室がプロジェクト全体の旗振りを担い、関連部署と連携しながら一連の施策を継続的に展開しています。

2025年度のエンゲージメントサーベイにおいて、KPIとして設定している働きがいに関する共通設問の結果は、目標75%に対し69%（社員計）となりました。また、社員区分別の結果では総合職社員が78.4%、現業職社員が64.3%となっています。総合職および現業職の共通課題として業務効率化が挙げられており、この課題に迅速に対応するため、全社横断で業務プロセスの変革・刷新を推進する組織である「マネジメント変革班」を2026年度より設置しています。また、特にスコアが相対的に低位にある現業職社員については、休日の確保や働き方の柔軟性向上が課題の一つであると認識しています。生産性を維持しながら工場で働く交替勤務者の休日日数を増やす働き方の実現に向けて、従来からの4組3交替勤務制度に加え、2026年7月より4組2交替勤務を制度化し、交替勤務者の働き方の選択肢を増やす取り組みを進めています。

また、カーボンニュートラルや人口減少・内需減少など当社を取り巻く環境が大きく変化する状況において、従業員が将来に期待しながら夢を持って仕事に取り組むには、「当社の未来のありたい姿」や「当社の存在意義」、長期的な方向性を明確に示すことが重要であると考え、「パーパス（会社の存在意義）」「ビジョン（目指す姿）」「バリュー（大切にしている価値観）」を策定しました。ReFuture PROJECTではこれらに対する従業員の認知・理解を深め、共感や行動につなげるための浸透活動を進めています。

さらに、2024年10月に従業員一人ひとりの働きがい向上を目的として、従業員区分の再編、異動時の勤務地範囲を従業員自身が選択できる枠組みの導入、評価のさらなる透明性向上およびフィードバック強化などの内容を特徴とする人事・賃金制度改定についても実施しています。

業務効率化や生産性向上に向けては、「新しい働き方」の推進にも取り組んでいます。具体的には、在宅勤務制度の拡充によるテレワークの推進、コアレスフレックス制度の導入、本社を中心としたフリーアドレス化、チャット・Web会議ツールの導入、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション：端末上の人の作業を自動化するソフトウェア）の導入、電子契約やワークフローの導入等によるペーパーレス化の推進や脱ハンコ等を進めています。これらの取り組みにより、付加価値の高いワークスタイルへのシフトを進めていきます。

福利厚生面では、キャリア採用者の増加などに伴う従業員ニーズの多様化を踏まえ、福利厚生制度として2022年度よりカフェテリアプランを導入しています。また、ワーク・ライフ・バランスの向上に向けて、年休奨励日の設定による有給休暇取得の推進に加え、育児・介護や不妊治療、自己啓発・ボランティア時などに取得できるワーク・ライフ・バランス・サポート休暇制度の充実を図っています。2024年度には一般勤務者の休日日数を2日/年増やして121日/年とするなど、従業員とその家族が健康と仕事を両立しながらより安心して働くことができる環境づくりを行っています。

※ 「ReFuture PROJECT」の名称には、2003年に「日本を代表する未来志向の企業グループ」という思いで誕生した当社が、大きな変革期にある今だからこそ、「ありたい姿」という未来を見つめ、世界に求められる新しい未来をともにつくっていききたいという思いを込めています

[ReFuture PROJECT]における2026年度の重点取り組み

項目	概要
①ありたい姿の策定	パーパス（会社の存在意義）、ビジョン（目指す姿）、バリュー（大切にしている価値観）の浸透
②業務改革	業務プロセスの見直し、IT化推進、バリューを活用した業務改善など マネジメント変革班による全社レベルでの業務の仕組み改革
③職場環境改善	製鉄所・製造所を中心とした事務所等への重点的な投資による、より働きやすい 職場環境実現
④人事・賃金制度見直し	改定趣旨に沿ったマネジメントの定着、現業職従業員の働き方・休み方の多様化 など 4組2交替制度化による働き方の選択肢拡充
⑤コミュニケーション改革	「対話」による企業文化変革推進（経営層⇔従業員、部長等⇔部下）
⑥マネジメント改善/ リーダーシップ強化	管理職研修の再構築などによる、パーパス・ビジョン・バリューに沿ったマネジ メントの促進
⑦成長支援/キャリア自律促進	手挙げ式の教育研修や、公募制の異動を拡大
⑧心理的安全性の向上/組織風土改革	心理的安全性を高め、組織風土を変えていくため、意識・行動の変化につながる ソフト面の取り組みを促進

JFEスチールのパーパス・ビジョン・バリュー

パーパス	ねがう未来に、鉄で応える。	
ビジョン	- 鉄鋼業界のカーボンニュートラルトップランナーになる。 - 強靱な国内製鉄事業を基盤に、海外鉄鋼事業や新規事業へ果敢に挑戦し、新たな成長を遂げる。	(収益目標) 2035年度セグメント利益 5,000億円
バリュー	Future-Oriented もっと未来志向へ - 挑み、成長し、未来を拓く。 - 今日の決断と実行で、明日を変える。 - 本質を捉え、研ぎ澄ます。 - 柔軟かい思考で、今を超えていく。 - 広い視野で、世界を見渡す。 - 現場で学び、ともに成長する。	

EN 「新しい働き方」による生産性向上および働きがいの向上に向けた取り組み

JFEエンジニアリングでは、「働きやすさの向上」および「働きがいの向上」の2つの側面から働きがいの向上を図ります。

●働きやすさの向上

JFEエンジニアリングでは全社的に「休み方改革」を推進しています。夏季金曜日の年休取得奨励日「なつきん」や建設工事完了時に集中的に休暇を取得する「ひといき年休」などの休暇施策により、年間付与日数22日に対する2025年度の取得実績は19.1日(取得率86.8%超)となりました。2026年度は20日以上を取得を目指しています。

さらに、働き方改革として、オフィス部門においては、リモートワーク制度およびコアタイムのないフレックス制度のもと、状況に応じた場所と時間の選択が可能な働き方を設定することが可能な環境を整備し、多様な働き方の実現を目指しています。リモートワークは2021年度より制度化しており、自宅や全国約1,000カ所にあるシェアオフィスでの勤務を可能にしています。加えて、長時間労働の抑制と健康確保を目的として、勤務間インターバル(11時間)の確保を推奨するガイドラインを制定しました。

建設部門においても労働時間の縮減を主要な課題に据え、継続的な取り組みを行っています。2023年度からは、全社横断で設置した対策ワーキングの中で、縮減の取り組みの進捗状況および現場単位で時間外労働状況の確認を行っています。時間外労働については年間計画策定を行っており、毎月実績と年間計画に乖離がある場合は、本社管理者が現場と協力して改善を行うこととしています。また、社内書類の削減および書類作成業務時の本社バックオフィス組織の活用や本社、下請事業者とのタイムリーなやり取りを可能とするITツールを導入するなどの施策を進めています。さらに、建設現場等への長期出張者が家族と一緒に過ごすことができる環境の整備として、帰省回数を月3回に改定しました。

●働きがいの向上

当社では、エンゲージメントサーベイを2022年度より年1回実施しています。2025年度の結果はKPI目標80%に対し81%となり、目標を達成しました。また、他社比較においても良好な水準にあります。

サーベイ結果の分析から、エンゲージメント向上のポイントは「成長環境」・「フィードバック／評価」・「風土」の3点であると特定しており、これらを重点施策として取り組んでいます。

①成長環境の整備

自律的・継続的な成長を支える教育プログラムの整備に加え、キャリア面談によって3年後・10年後の希望を確認しながら長期的な成長をフォローしています。また、複数の専門性を持つ「π型人才」の育成として、入社後5年間で複数分野を経験するローテーションを新たに開始しました。また、海外事業の拡大に向けて、若手・未経験者を中心に海外プロジェクトマネージャーおよびアドミニストレーション人材の育成を進めております。さらに、タレントマネジメントシステムの導入に着手し、業務経歴やスキル情報の一元管理を通じて、多様な人材の戦略的な配置・育成を推進しています。

②フィードバック／評価の充実

フィードバック(FB)や1on1を仕組みとして導入し、日々の業務へのフィードバックや評価を伝えることにより、評価への納得感を醸成しています。マネージャーに対してはFB研修・1on1研修を実施し、スキルの向上を図っています。

③風土改革

2023年度に目指す風土として「伝えよう。ちゃんと聴こう。共に創ろう。」を掲げ、風土改革を実施しています。経営からの情報発信を強化するとともに、座談会を通じた社員との対話(期待を伝える・社員の仕事ぶりや考えを聴く)を継続しています。また、部長・室長を対象に多面フィードバックと研修を実施し、伝える力・聴く力の向上を図っています。

人事・賃金制度の観点では、キャリア採用者の増加など従業員構成の変化を背景に、評価の納得性の向上と従業員の成長の後押しを目的とした人事制度の刷新を実施しました。2026年度においては、ベースアップとして満額回答(16,000円、賃上率6.4%)を実現し、初任給も引き上げるなど、競争力ある処遇水準の実現を通じた働きがいの向上にも取り組んでいます。

SH

ワーク・ライフ・バランス(働きやすさ)とエンゲージメント(働きがい)の向上に向けた取り組み

JFE商事ではワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、毎週水曜日の定時退社デーの設定や22時以降の深夜就業の禁止、指定年休日の設定などを通じて、労働時間の削減やワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んでいます。また、多様な働き方に対応するために在宅勤務制度、フレックスタイム制度および短時間勤務を導入しています。業務効率と成果の最大化を目指しながら、仕事と生活の両立の実現に向けて、2026年4月より在宅勤務におけるコアタイムを廃止しました。また、育児をしながら従業員が安心して働ける環境を整えるため、2026年8月より短時間勤務の対象を「子が小学校6年生修了まで」へ延長するなど、働く環境の整備に取り組んでいます。

また2021年度よりエンゲージメントサーベイを毎年実施しており、2025年度の結果はKPI目標80%に対し79%となり、前年度の77%より改善しました。さらなるスコア向上に向けた全社の取り組みとして、自立的なチャレンジを後押しする社内公募制度の導入や人事制度の改定などの制度面の見直しに加え、上司・部下との1on1によるキャリア面談や取締役と従業員による対話の場の創出など新たなコミュニケーションの機会も増やしており、ハード・ソフトの両面からアプローチを実施しています。所属単位においても、従業員が所属する組織のエンゲージメントスコアを公開しており、各所属結果に合わせた個別アクションプランの設定を行うなど、会社全体でエンゲージメント(働きがい)の向上に努めています。

改定した人事制度では、個人の成長が会社の成長にもつながるような運用とするため、目標設定から評価結果のフィードバックまでの1年間における上司と部下の関わり方の重要性について再認識した上で制度設計を実施し、上司と部下が今後のキャリアの積み上げ方を協議することで将来を意識した業務設計を行い、仕事のやりがいにつなげています。

また2025年1月より業務プロセス刷新班を立ち上げ、全社業務プロセスとプロセス上の課題の可視化に取り組んでいます。2026年度より課題に対して「断捨離」「見直し」「システム化」のキーワードを取り組みの起点として、業務の抜本的な見直しを行うことで、業務効率化に取り組んでいます。

業務改革

ST

最新ICTを活用した業務改革推進

JFEスチールでは、従業員の業務を効率化し、より創造的な業務にあてる時間を増やすべくローコード開発ツールによる業務改善を進めています。こうしたツールの導入教育を充実化し、従業員自ら開発できる市民開発者数は、1,500名まで増加し、2025年度までに延べ30万時間/年の時間を創出しました。

また、生成AIの活用基盤を整備し、業務効率化と経営判断の高度化を推進しています。Copilotのユーザーライセンス登録は2025年度末には3,600名となり、2026年度末では5,600名まで拡大する計画であり、個人での活用が大きく浸透しています。AIエージェントの開発も活発化しており、設備投資判断や営業部門の製品引合い検討など50件あまりの課題に対して開発・実装を進めています。

EN

生成AIを活用した業務改革推進

JFEエンジニアリングでは、2023年9月に生成AI活用による業務革新を目的として、独自のセキュリティ対策により情報漏洩リスクを最小限に抑えた文章生成AIサービス「Pla'cello xChat (プラッチェロ エックスチャット)」を社内向けにリリースしました。講習会やハンズオンを通じて生成AIの普及に努め、すでに2,800名を超える従業員が、文書作成や情報整理などの業務効率化に活用しています。

一般的なオフィス業務だけでなく、建設業に特有な業務にも生成AIを利用しています。チャットボットや文書検索、AI-OCRなどに関わる技術を開発し、個別アプリを展開しています。文書内のデータの転記や変換など、単純作業で人手がかかっている部分を生成AIで自動化することで、工数削減を実現しています。

今後も数々の制度や施策、効率化ツールなどを導入し、ワーク・ライフ・バランスの実現と組織全体のアウトプット最大化を図っていきます。

SH J-MUSCLE活動

JFE商事では、業務効率化とパフォーマンス向上を目指した業務改革（J-MUSCLE）活動をグループ一体となって取り組んでいます。

生成AIの活用による情報収集・市場分析や文書作成の効率化、データの見える化や業務の電子化・標準化など、日々の業務の進め方そのものを見直し、変えていく活動を推進しています。こうした取り組みにより、業務プロセスを見直し、必要な業務を見極めてムダを排除し、その時間を新たな付加価値の創出へつなげることを目指しています。活動チームごとの課題への対応に加え、全社共通のテーマにも横断的に取り組み、その広がりを生み出しています。

2025年の活動発表会ではJFE商事・国内外グループ会社合わせて22チームが各自の取り組みをオンラインで発表し、グループ全体で延べ3,450名が視聴しました。これらの成果共有を通じて優れた取組の横展開を進め、さらなる業務改革につなげています。

今後も既成概念にとらわれず、時代の変化に柔軟に対応し、「挑戦」と「変革」を求める企業文化の醸成を目指していきます。

小集団活動による現場の活性化

ST 「J1活動」の展開

JFEスチールでは、全社で約1,100グループが小集団活動「J1活動」*を展開し、品質改善・業務改善などに関する重要課題において、さまざまな成果を生み出しています。また、グループ会社も含めた「JFEファミリー成果発表大会」を年2回開催し、そこで優秀な成績を収めたグループを国内外のQC大会や関連企業に派遣するなど、活動の活性化を図っています。

* JFEをNo.1にする、エクセレントカンパニーを目指す活動のこと。JFEスチールおよびJFE商事では「J1活動」、JFEエンジニアリングでは「JE1活動」と呼びます

EN 「JE1活動」の取り組み

JFEエンジニアリングでは、国内外のグループ会社を含めた、約260チーム、約2,000名が「JE1活動」に取り組み、年度末の全社大会でその成果を競っています。活動分野は品質、能率、安全、コストなど多岐にわたり、職場の活性化やレベルアップのみならず、会社の業績にも大きく貢献しています。

SH 「J1活動」のさらなる活性化

JFE商事国内グループ会社では、製造部門の「安全・品質・操業」等の課題解決に適した手法として「J1活動」に取り組んでおり、毎年開催している「J1発表大会」で各社代表約20チームがその成果を報告し、安全および品質・操業でそれぞれ最優秀チームを表彰しています。また、発表会をTeamsで開催することにより100名以上の方に聴講いただきました。今後も職場の活性化、問題解決力向上に向けて「J1活動」を推進していきます。

健全な労使関係に向けて

JFEグループでは活力ある職場づくりに向け、労働条件や諸制度に関して労働組合と活発な議論を行っています。労働組合から挙げられた意見は現場の生の声として真摯に受け止め、労働条件や制度の点検を行うとともに、働きがいのある職場環境の実現に向けた課題の特定や施策の検討を行っています。

ST 真摯な労使協議の実施

JFEスチールでは、さまざまな経営課題に着実に対応していくためには、労働組合の協力が不可欠だと考え、相互の理解と信頼に基づいた健全で良好な労使関係を構築しています。社長以下経営幹部と労働組合の代表者が経営課題について意見交換を行う「労使経営審議会」を年4回開催するほか、ワーク・ライフ・バランスや働きがいの向上に関する専門委員会を労使で開催するなど、労働条件や職場環境などについて適宜意見交換を行い、制度を改定する場合には真摯な労使協議を実施しています。

EN 健全な労使関係に向けた取り組み

JFEエンジニアリングでは健全な労使関係の向上に努めており、社長以下経営幹部と労働組合代表者が意見交換を行う場として「中央労使協議会」を定期開催しています。加えて、労働条件に関して、労使委員会を通じて意見交換を行い、労使双方が課題や認識を共有しながら、適切に協議を進める体制を整えています。

SH 健全な労使関係の維持

JFE商事では、労働組合との間で、相互の信頼と理解のもとに企業の持続的発展と従業員の生活の向上、あわせて豊かな社会の実現を目的とする「共同宣言」を行っており、健全な労使関係を保っています。定期的な意見交換、経営情報を共有する場として、社長以下経営幹部と労働組合の代表者が「経営協議会」(年2回開催)を実施しています。