

ニチモウの**人材戦略**取締役 執行役員
管理部門担当**小島 章伸**社外取締役
監査等委員**吉江 由美子**総務部 人事チーム
チームリーダー**川俣 岳人****強い個を組織の力へ**

「未来へ繋がる新たな価値を創造する企業を目指す」ためには、
「人(従業員)をより強い個に成長させて繋ぐ」ことが重要です。

ニチモウの求める人材とはどのようなものか、人材戦略はどうあるべきか、
取締役 執行役員の小島章伸、社外取締役の吉江由美子、人事チームリーダーの川俣岳人が語り合いました。

ニチモウの企業風土
「安定したマインド」を持つ企業集団

川俣：まずは、これまでニチモウが進めてきた人材戦略について説明します。人材戦略のポイントは、「人(従業員)をより強い個に成長させ、それを繋げていく」ことを目指している点にあります。この戦略を進めるために、2025年までの「STAGE1」と2028年までの「STAGE2」という段階を設定しています。「STAGE1」で取り組んだ施策の一つ目は、求められる能力を明確にする「見える化」。例えば、ネットを活用した動画配信など新たな教育機会の提供です。二つ目は、業績評価中心の人事制度を、取り組みのプロセスを評価する制度に変えたこと。三つ目は、DX(デジタルトランスフォーメーション)の活用による業務の統一化・共通化です。続いて、「STAGE2」のテーマは「人材の新たな活用」です。具体的には、女性管理職の登用、グループ会社間交流の促進、そしてジョブローテーション制度の確立を計画しています。

吉江：ご説明ありがとうございます。社外取締役に拝命してから1年ほどになりますが、その間に強く感じたのが、ニチモウらしい独特の風土です。海洋に関連するさまざまな事業に

取り組む会社だからなのか、従業員のみなさんはとても「安定したマインド」をお持ちだと感じています。これは多くの水産業界の企業にも共通することかもしれません。自然は常に変動するものなので、それに一喜一憂しては仕事が成り立ちません。みなさんには、どっしり構えて仕事を進めていくという強いマインドが備わっているように思います。

川俣：この会社を外から見ることが無かったので、そのような印象を持たれているとは思いませんでした。初めて気付きました。

吉江：一般的な商社だと従業員間の競争意識が強くて、みなさんのような安定したマインドはあまり感じられません。でも、ニチモウでは部門間や従業員間の競争よりも、仕事をしっかり安定して回していくことを大事にされているんだと思います。

ニチモウが求める人材
「チャレンジ」と「スピード」を意識できる人材

吉江：安定したマインドが尊重される風土が根付いているのは、とても良いことだと思います。ただ一方で、**落ち着いた**

座談会 ニチモウの人材戦略

姿勢を保ちながらも、仕事のスピードを上げる意識を持つ必要があるとも思います。スピードを出せる場面では、しっかり対応することが大事です。

小島：おっしゃるとおり、ニチモウにとって「チャレンジ」と「スピード」は、今後の成長の鍵を握ると思います。私は食品部門での経験が長いのですが、事業環境が大きく変わらな中で、これまで経験のない領域に挑戦することが常に求められてきました。もちろん失敗も多くありましたが、チャレンジ精神がなければ前に進むことはできません。また、買い付けのような仕事では、スピード感を持って行動しなければ競争相手に勝てません。だからこそ、「チャレンジ」と「スピード」は欠かせないものでした。ただ、よく考えると、これはどの部門でも同じではないかと思っています。

一方で、チャレンジには、その後の展開に対する責任を持つ意識が不可欠です。責任のないチャレンジは、真のチャレンジとは言えません。そのために、**全てを自分事として考え、スピード感を持って実行できる人材が、これからのニチモウには必要**だと強く感じています。

川俣：「チャレンジ」と「スピード」を意識できる人材を増やすには、やはり教育が一番大事だと思います。「それぞれ我流で頑張ってください」では、これからの時代は通用しません。たとえ利益を上げても、法に触れるようなことがあれば話になりませんし、人権への配慮も不可欠です。だからこそ、利益を追求する上での最善の方法やプロセスをきちんと学ぶ必要があります。

特に専門性の高い部門では、自分の熱意やこだわりを優先しがちです。でも、それが社会的な視点や客観的な評価でどうなのかを考えずに動いてしまう場面もあります。その課題を解決するには、仕事のスキルだけでなく、コンプライアンスなどの基礎的な標準スキルも身につけることが重要です。正しい方法で利益を生む教育を行い、一人ひとりが着実に成長することが、これから求められると思います。



吉江：「社会に適応する形でスキルアップを図る必要がある」ということですね。それは確かに大切なことだと思います。

小島：ニチモウは個人に仕事を任せる社風で、若い頃から裁量を与えられ、自然と専門知識を養いながら成長していきます。ただ、これが行き過ぎると「強い個」は育つ一方、組織としての方向性とズレることもあります。だから**常に組織の目標と個人の動きが一致するように調整が必要**なんです。その調整には、リーダーシップやチーム内でのコミュニケーションが欠かせないですし、それが会社としての成長に直結すると感じています。

それに、個人主義が強いと短期的な利益に囚われやすいデメリットもあります。今回の中期経営計画は、10年後の「ありたい姿」を目指したのですが、目先の利益ばかりではそこに到達できません。この課題を解決するには、川俣さんが言うように教育が大切です。「強い個」と「強い組織」を両立させる必要があります。特に、若手を育成する場や仕組みづくりが重要になると思います。

吉江：事業環境が変化すれば、それに合わせてビジネスモデルを変えていくことが重要です。そして、必要な人材もまた、ビジネスモデルの変化に応じて変わっていくものです。今求められているスキルが、5年後には別のスキルに変わることもあるでしょう。だからこそ、人材戦略は常にビジネスモデルの変化を見据えて考える必要があります。

10年後の「ありたい姿」を描いているのであれば、その**未来のビジネスモデルに適合する人材を今から少しずつ採用して準備することが大切**です。

人材戦略の課題と対応

採用活動、人材育成、女性の活躍

吉江：人材戦略に関して、ニチモウは着実に取り組みを進め、ステップアップできていると思います。今後はその取り組みを対外的にアピールすることが、重要な課題になるでしょう。その方法はいろいろ考えられます。例えば、人事部門でインターンシップの学生を受け入れるのはどうでしょうか。人事部門のみなさんの負担は増えるかもしれませんが、ニチモウの人材戦略をアピールする良い機会になるはずですよ。それを継続すれば、学生のニチモウに対する見方が変わり、結果的に企業のブランド価値も向上するでしょう。また、採用に関する合同説明会などの活用も検討できると思います。

小島：新卒採用はかなり丁寧に行っています。おそらく、他社よりもきめ細かく手厚い対応をしていることが、それなりの成果に繋がっているのだと思います。コロナ禍の前までは、吉江さんが言うような合同説明会も活用していましたが、今ではインターネットを活用した採用媒体が進化しています。そうした媒体を利用して、学生との面談を頻繁に

行い、興味を引き付けています。説明会から選考に進む学生の割合を示す選考移行率も、良好な数字をあげています。

川俣：ニチモウの知名度はまだまだ低く、更に社会全体が人材不足の課題を抱える中で、希望通りの人材を採用するのはなかなか難しい状況です。こうした状況で人材を強化していくためには、採用が思うように進まなくても、社内で人材を育成できる体制を整えることが重要です。入社してくれた方々を、どう戦力化していくかが鍵になります。

吉江：多くの企業で、産休や育休、介護休暇などの取得を推奨する動きが広がっています。ニチモウも同様で、2人目や3人目の育休を取る従業員が増えています。これからは、こうした制度を活用し、3年から5年ほど会社を離れる従業員も増えてくるでしょう。そこで重要になるのが、長期休暇を取った従業員が職場にスムーズに復帰できる仕組みや、それを支える職場の雰囲気づくりです。ニチモウには、人事制度の充実だけでなく、復帰した従業員が気持ちよく働ける風土をぜひ整えていただきたいと思います。長期間休んでも戻ろうとする従業員は、仕事に対する意識が高い人材です。休暇を経てリフレッシュした分、より精力的に働きたいと考える方も多いのではないのでしょうか。

また、**企業風土を変える鍵の一つは、女性の活躍**です。女性が働きやすい環境を作ることは、企業風土の変革に繋がります。昔は結婚や出産を理由に退職する女性従業員が多かったですが、今ではこうした理由で辞めずに働く女性が増えています。その結果、新たに生まれる仕事も増えています。

小島：女性の活躍は、事業の現場でも重要な課題です。例えば食品事業では、船に乗って漁場で作業をする仕事や、昔ながらの買い付けの現場は、どうしても女性が進出しにくい職場です。一方で、加工食品の現場では、女性ならではの発想が活かしやすいと考えます。**加工食品を伸ばす方針がある中で、女性の活躍を含むダイバーシティ推進が、今後の成長を左右する鍵**だと言えます。



川俣：水産業界は、女性の進出が遅れている業界の一つだと思います。小島さんが指摘しているように、女性がどうしても進出しにくい職場があるのは事実です。それでも、昔ながらの商売に限界が見え始めているなか、**女性の発想など新しい価値観を取り入れ、新しいスタイルの事業を生み出していくことは不可欠**です。これはニチモウに限らず、日本社会全体で解決すべき課題だと言えます。

これから進めるべきこと 強い個を組織の力へ

吉江：人材戦略は、今やどの企業にとっても重要な課題です。私自身、研究者という立場から企業経営に関するさまざまな情報に触れる機会があります。微力ながら、そうした情報の中からニチモウで活用できるものを探し、共有することを常に心がけています。

小島：組織やシステム、人事制度を含めて、管理部門全体を俯瞰しながら制度を見直すことが、管理部門担当役員の一つの役割だと思っています。ニチモウはまだ小さな会社で、大企業の先進事例と同じやり方を取り入れるのは難しいかもしれませんが、それでも、他社の成功例を参考にしながら人材戦略を磨き上げ、女性が活躍できる組織をどう形作るかについては、早急に答えを見つける必要があります。新中計のように、10年先のありたい姿を描きながら、未来に向けて今自分がやるべきことをバックキャストで突き詰めていきたいと思っています。

川俣：事業を長く続けることこそが、企業の根本的な使命だと思っています。従業員一人ひとりが、自分の業務だけでなく会社全体のことを考えられるように成長していくことが大切です。自分自身の成長や生活の充実を意識しつつ、それとは別に組織の課題に気づき、それを指摘できる従業員が増えれば、組織は確実に強くなると思います。そんな従業員が増えれば、会社は安定し、より良い未来を築けるでしょう。今の課題ももちろん大切ですが、未来や他の部署、会社全体を少しでも意識できる客観性を持った従業員を育てるための施策を考えていきたいです。