

水産加工業者向け「三陸・常磐水産イノベーションセミナー」 議事概要

【日時】

2024年9月26日（木曜日）17時00分～18時30分（オンライン開催）

【登壇者】

株式会社布施商店 代表取締役 布施太一 氏
株式会社八葉水産 取締役常務 清水健佑 氏

【司会進行】

一般社団法人フィッシュヤーマン・ジャパン

【自己紹介・会社紹介】

(布施氏) 石巻市生まれ。大学卒業後、大手商社に入社し、食品流通、経理、中国勤務等幅広い仕事を経験。2018年に石巻市に戻り布施商店に入社、2021年に代表取締役に就任。元々石巻に帰ってくるつもりはなかったが、東日本大震災を契機にUターン。会社も家も津波で流された状態からスタートだった。当社は大正元年に設立し、従業員数は24名。社屋は石巻魚市場の前に立地し、買付、出荷、鮮魚の一次・二次加工などを主な事業としている。

(清水氏) 気仙沼市生まれ。大学院卒業後、大手コンサルタントに入社し、自治体の諸計画の策定業務に従事していた。2020年に八葉水産に入社。当社は祖父が1972年に創業し、現在は父が代表取締役社長を務めており、今後は事業承継を見据えている。主な事業は、水産物の加工、製造、販売で、主な商材はいか塩辛、海藻商品など。東日本大震災で生産設備が全壊し、売上も半減したが、その後は着実に回復してきているところ。従業員は現在95名だが、震災前は2倍近く雇用していた。震災でスケールダウンして、もう一度大きくなる際の人材確保・育成の経験をお話ししたい。

【入社当時の経験、従業員の採用について】

(清水氏) 社員数は、ここ5年間で1名減、平均年齢は45歳で、3歳若返っている。人口減少、さらには水産業の縮小もあり、会社規模を大きくしすぎるのはリスクがあるという考えのもと、規模はそのままに生産効率をあげるというのが当社のビジョン。大卒採用を進めており、従業員構成では、大卒プロパー従業員の割合が6.4%から17.2%まで上昇している。震災対応によって新規採用を10年近く行っていなかったため、年齢分布では、30代が4人しかいない。また、気仙沼市内の高卒者の求人倍率が非常に高く、高卒採用はできていない。

当社に入社して現場作業に入ったとき、ベテラン社員との技術・知識の差を痛感した。そこで、まずは情報整理として、台帳作成と従業員の話を聞くことから着手した。特に、従業員全員の話を聞くことで、課題がたくさん出てきたため、まずはそこから着手することにした。従業員から組織体制の改善について多くの意見が出たが、今までではそ

れを吸い上げる仕組みがなかったことに改めて気付かされた。それらをプロジェクトにまとめ実施した結果、組織体制の見直しを進めることができた。

その中で、適材適所の人員配置ができておらず、ITに強い人材が全く関係ない部署に配置されていることが分かった。そこで配置転換を行った結果、その従業員はDX化を推し進める際に大きな力となってくれた。

(布施氏) 入社時には従業員が14名いたが、平均年齢が54歳で、自分より年上ばかりで驚いた。会社の方向性として、加工に付加価値をつけて利益を出していく方針を明確化し、そのために従業員を増やすことが必要と考え、最初はパート従業員を増やした。しかし、パート従業員は高齢の者も多く、入れ替わりも激しく定着しなかった。また、正社員を増やすないと会社の方針や経営計画が社内で浸透せず、一緒に成長していくにはパート従業員では限界があることに気付いた。そこで、正社員を増やすために、大卒採用に取り組むことにした。下の世代が入ってこないと上の世代の人が育たないため、新卒採用を続けており、現在は平均年齢が36歳まで若返っている。

【社内の影響について】

(司会) 清水氏に質問だが、配置転換について社内でハレーションが起きるなど、難しいこともあったのではないか。

(清水氏) 当社の社是は「企業は人なり」。人を中心事業を作っていくことが基本的な理念。幹部内で、人を大切にする会社であろうという共通認識があった。

配置転換に際しては、先ほどのITに強い従業員から相談を受けている中で、会社の将来的な方向性であるDX化とその従業員のやりたいことがリンクしていることに気付いた。人を大切にする会社として、自分のやりたいことができずにフラストレーションを抱えている従業員には、すぐにヘルプを出すことを何よりも大事にしている。ハレーションの心配よりも、会社が大切にしている理念を優先したので、特に躊躇はなかった。そうする中で、自然と周りからも理解されるようになった。

【従業員との面談について】

(司会) 従業員全員と話す機会を作ることは時間的に難しかったと思うが、どのように工夫したか。

(清水氏) 確かに大変だが、覚悟の部分が大きかったと思う。人の話を聞き続けるのは時間もかかるし大変だが、そこで得られる経験や関係性は何にも変えられない。やるかやらないかは覚悟の問題で、誰でもできることだと考えている。

(布施氏) 石巻に戻ってきたときは、正直なところ、人は駒だと考えていた。それで始めた採用はあくまで人員補填に過ぎず、パート従業員で足りると思っていた。しかし、そこでの失敗や周りの経営者の意見を聞くことで、会社は人であると考えを改めた。現在は、年4回個人面談を行っており、正直かなりエネルギーを消耗する。

(清水氏) 従業員が100名近いので、面談には2週間丸々使っている。面談時期は他の業務に手が回らないが、従業員の考えを聞くことは、すごく価値があると思っている。

【現在挑戦していること・今後のビジョン】

(清水氏) 絵本『スイミー』の黒い魚スイミーが目になり大きな魚に立ち向かうように、大きな相手に立ち向かうリーダーとして、これからはそのような役割を当社が担っていきた

い。関連企業が集まり、地域に感覚や哲学を共有して、VUCA 時代に立ち向かう戦略をとっていく。当社では、戦うのではなく一丸となって生き残ることを「スイミーストラテジー」と名付けている。

また、1 社単独でスケールアップするのではなく、各々得意な分野でブルーオーシャンに挑んでいく企業群を作り、ホールディングスに近い考え方で、成長していきたいと考えている。

組織作りのビジョンとしては、4 つある。1 つ目は、「世代交代ではなく世代融合」。交代していたらリソースがなくなるため、若手従業員と経験豊富なベテラン従業員が融合していくことが大事。2 つ目は、「学んで、考える、変化できる集団」。OJT だけではなく、外部から様々なことを取り込んで変化できる集団を目指したい。3 つ目は、社是に関連して「思いやりや優しさを持てる人間が育つ組織」、4 つ目は「「水産・中小企業らしからぬ」を標準にする存在」。世の中では水産業は斜陽産業と思われているが、水産業でありながら水産業という立場に甘えていてはいけないと考えており、社会をあっと驚かせるような存在になることを目指している。

(布施氏) 「布施商店 10 年 VISINON」を策定し、「魚でも、魚じゃなくても稼げる水産業で 魚がずっと豊かな水産業に」という理念を掲げた。

水産業は成長産業ではないが、漁場が豊かであれば斜陽産業とは言われないとあっており、持続可能な水産業を目指す必要がある。また、会社が存続するためのもう一つのテーマとして、魚でなくても稼げる水産業であるべきだと考えている。それには若い従業員の柔軟な発想が必要で、次にどういった事業を生み出していくのか、それが豊かな水産業にどうつながるのかを、今後考え取り組んでいきたい。

【社内環境づくりの工夫】

(司会) 20~30 代の若い従業員が多く入ってくる中で、組織文化について世代間の意識共有を行うために、どのような工夫をしたか。

(布施氏) 多くの人は、自分から前後 10 歳以上離れると価値観が合わなくなっていく。そこにカバーできる人材が入ってくると、仕事が円滑に進むようになる。また、部下のマネジメントに悩むこと自体が従業員の成長につながるため、下の世代が上の世代を育てるきっかけになっており、そのような環境をつくるために新卒採用を続けている。

【企業や行政・支援機関に対するメッセージ】

(清水氏) ヒト・モノ・カネが経営の 3 要素といわれる中で、この 30 年くらいでこの 3 つの比重や質が変わってきたと感じている。いままではモノ・カネの確保が優先で、ヒトは勝手に入ってくるものだという環境・認識だった。人口減少が進む中で、ヒトの確保が難しくなってきており、多くの企業の意識はまだモノ・カネの比重が高いままだと感じている。ヒトという資源の希少性、重要性が高まっていていることを、中小企業は意識し直すべきではないかと思っている。

(布施氏) 不況期には人はとりたくない、好況期には人がほしいというのが一般的な考えだが、人材を確保できない時代である以上、先行投資とならざるを得ないと考えている。ただ、それはあくまで中長期の計画があるからこそで、計画なしに先行投資はできない。3 年後に必要な人材を採用し、3 年かけて育成していくことは、前提として中長期の計

画がなければできないことである。先を見て、事業戦略、人材戦略を練っていくことが重要である。

(清水氏) 当社は新卒採用を7年ほど続けている。その前提となるのは中長期の経営計画で、人員規模はそのままに、売上を向上させようと考えている。売上をこれぐらいあげるためには、人員の出入りがこれぐらい必要という推計を立てた上で経営していく必要がある。推計を行うには専門的なスキルが必要で、中小企業がワンポイントでそういった人材を確保できると大きく変わってくると思う。

【外部人材の活用について】

(司会) 外部人材の活用についても経験をお話しいただきたい。

(清水氏) 副業人材を半年間採用しているが、副業採用は中小企業にとてもマッチするのではないかと思っている。当社は副業人材にシステム開発を担当させている。既成のシステムを使う場合、自社の業務とどうしても合わない部分が出てくるため、社内でシステム開発を行うことが重要だが、そのスキルを持った人材は限られている。そこを外部人材に伴走してもらうと、実現可能性が大いに高まる。また、新たに人材育成関連のシステムを作りたいと考えており、そういった分野に長けた人材とマッチングしたいと思っている。

(布施氏) 中小企業と関わってくれる副業人材は、お金儲け第一に動く方ではなく、いわゆる「いい人」が多いと感じている。一方で、やってみても結果が出なかったり、意思疎通がうまくいかなかつたりと、難しいと感じる面もある。当社は、フィッシャーマン・ジャパンに相談していたが、副業人材と会社の間に入るコーディネーターが必要だと強く思っている。

【質疑応答】

(質問者) 面接の際、どのような面を重視して採用しているか。

(布施氏) 中途採用は、現場の意見を重視しており、担当部署の者を面接に同席させている。新卒採用は育てることが前提なので、人間性を重視している。

(清水氏) 当社も同様で、新卒採用の場合においては、特に人間性を重視している。中途採用の場合は、新たな環境に一から適応できる人材を高く評価している。

【人材課題を抱えている企業へのメッセージ】

(布施氏) 人材を一従業員としてではなく、あくまで一人の人間としてみることが重要であり、経営者が必ず持つべき視点だと思う。また、中長期的な計画に基づいて人材採用を行うべきである。人材はすぐには育たないことを実感しており、一人一人を数年腰を据えて育成する覚悟を持ちながら、人的投資をしていく必要がある。

(清水氏) 自戒になるが、人手不足という言葉をよく使ってしまうが、本当にそうなのかということを改めて考えたいと思う。人が来ないというのは、自社のビジネスが魅力的でないからであり、そもそも本当に人が足りないのか、効率化すれば足りるのではないかと考えるようにしている。自社のビジネスが魅力的になるように、水産業 자체を魅力的にしていくことが若手経営者のミッションだと思っている。