



MARUHA NICHIRO

マルハニチロ株式会社
執行役員 Executive Officer
若松 功 氏

株式会社ファーストキャリア
取締役 営業本部長
高橋 稔 氏

株式会社ファーストキャリア
マネージャー
佐藤 躍平 氏

「未来を担う人材への投資」

～マルハニチロの人事制度刷新と若手育成の取り組み～

人的資本経営の取り組みや採用マーケットの活性化など、人材を取り巻く環境の大きな変化により、人事制度のリニューアルや新制度の導入に踏み出す企業が増加しています。特に生産年齢人口の減少が大きな課題となっている日本企業にとっては、若手人材の育成やリテンションは喫緊の課題でもあります。マルハニチロ株式会社は、2022年に人事制度を大幅に刷新しました。そして若手人材の育成のために、管理職の意識改革や新たな研修・制度の導入に積極的に取り組んでいます。

そこで今回、マルハニチロ株式会社 執行役員 Executive Officer 若松功氏をお迎えし、若年層の人材開発・育成に関連するサービス提供を行うファーストキャリア 取締役 営業本部長 高橋稔氏と、マネージャー 佐藤躍平氏が新人事制度や若手育成についてお話を伺いました。

イノベーション創出に向け、2022年に人事制度を刷新

高橋氏：時代の変化に合わせて、人事制度改革や若手社員の人材開発に本腰を入れて取り組む企業が増えています。当社にも色々な企業様からご相談が寄せられますが、なかなかうまくいかないという声が多いです。マルハニチロさんは、やるべきことをしっかりと積み上げていらっしゃるイメージがあるので、ぜひ今回はお話を伺えればと思います。まず、2022年に大幅な人事制度の刷新を行われた背景をお聞かせください。

若松氏：2007年10月、(株)マルハグループ本社と(株)ニチロが合併し、(株)マルハニチロホールディングスが誕生しました。互いに歴史が長く大きな経営統合だったため、合併直後の制度については大幅に刷新することなく、まずはマルハの制度を踏襲し、足並みをそろえることを重視しました。そして2014年、マルハニチロとして初めての人事制度をスタートさせたのです。



しかし、ビジネス環境や人材マーケット、キャリア観の大きな変化があるなかで、時代に合わない制度になっていました。そこで、2022年の大幅改定に至ったのです。

高橋氏：以前の制度では、どのような点が時代に合わなくなっていたのでしょうか。

若松氏：前制度では、合併前の両社の昇格の足並みをそろえるために、苦肉の策として最低滞留年数が設定されていました。また、経済価値＝高い収益力や健全な財務体質のみを評価の基準とし、短期間利益重視の評価制度となっていたのです。それが時代の変化により、多様な価値観を尊重しながら、社会価値や環境価値も重視する会社運営にシフトする必要がありました。そしてチャレンジを称賛し、イノベーションが起こりやすい企業風土への転換を目指したのです。

「変革のエンジンは、管理職にあり」 ピープルマネジメントを軸に管理職の意識改革を

高橋氏：「チャレンジを称賛し、イノベーションが起こりやすい企業風土への転換」は、多くの企業が苦しんでいらっやいます。企業風土の醸成は制度を変えたらすぐ実現できるものではありません



ん。なにより「チャレンジしよう」という意識は、言われて芽生えるものではなく、たきつける何かが必要だからです。そういった風土を、マルハニチロ様はどのように育てているのでしょうか。

若松氏：もともと、当社はチャレンジ精神あふれる豪快な風土がありました。マルハの創業者の

中部幾次郎は、「嵐に向かって錨(いかり)を巻け」という言葉を遺しています。私も昭和60年に入社したのですが、当時は夕方になると給湯室で突然刺身を切り始める人がいたり、終業の鐘が鳴ると酒盛りが始まったり、そういう豪放磊落な人が多かったのです(笑)。

しかし、豪快なだけでは会社を生き永らえさせることはできないことも事実です。だからといって守りに入りすぎてしまうと、当社の魅力が消えてつまらない会社になってしまいます。フロンティア精神を持ちながらも、経営目標を達成するにはどうすればいいのか。私たちは、すべての変革のエンジンは、管理職にあると思っています。特に最前線を束ねるライン管理職のマネジメント能力が、若手の成長も大きく左右すると考え、制度を見直すことにしました。

高橋氏：「変革のエンジンは管理職にある」と考えた背景をもう少し詳しくお聞かせいただけますか？

若松氏：最前線で働く若手社員が何か新しいことにチャレンジしたいと考えたとき、やはり上司に「こういうことをしたい」「このプロジェクトに参加したい」と、相談するじゃないですか。その時に、管理職が短期的な数字ばかりを気にしていると、せっかくの部下のチャレンジの芽を摘み取ってしまうということになりかねません。恥ずかしながら以前は個々に任せてしまっていたため、利益を上げればいいという考えの管理職がいたことも事実です。

当社の社訓に「企業は何よりも人にある」というものがありますが、やはり、イノベーションを興すのは人であり、その意識を若いうちから育む必要があります。だからこそピープルマネジメントを軸に管理職の意識変革に取り組みました。

高橋氏：確かに今の若手は「石の上にも三年」で教え込むよりも、“タイパ”重視で早く成長したいという意識が強い傾向があるため、管理職や育成に関わる側がアップデートしていかなければならない時代ですね。管理職の意識改革というのは、具体的にどのような取り組みをされたのでしょうか。

若松氏:新人事制度導入の1年ほど前から、ライン管理職向けの研修プログラムを導入し、本格的に取り組み始めました。それに合わせて管理職の役割定義を明確にしたのです。「部下の育成」も管理職の役割として明文化し、研修プログラムにも入れ、さらには評価にも紐づけました。

また、上司・部下の1on1ミーティングも導入し、しっかりと対話を行えるような仕組みを整えていったのです。もともと、何かあれば個別でコミュニケーションを取っていく風土はあったので、大きな戸惑いはなかったと思います。

佐藤氏:管理職の意識変革により、若手社員のチャレンジ精神醸成につなげていくという狙いがあるのですね。実際に現場に変化は表れていますか？

若松氏:直接的な因果関係は分からないのですが、部長や課長と話していると、明らかに以前よりはピープルマネジメントに関心の強い人が増えたと感じます。また、チャレンジしようという意識も強くなりました。たとえば、DX推進プロジェクトを立ち上げてメンバーを公募すると、少し前まではあまり集まらなかったのですが、今は手を挙げる人がとても増えました。少しずつですが変化が表れているのではないかと思います。

自律性と適応力を備えた「自燃型」人材の育成

佐藤氏:若手社員を大切に育成することは確かに重要ですが、一方で会社側が迎合してしまうと、「成長実感がない」と逆に離職につながってしまうこともあります。お互いを理解して対等な関係を築くことが重要だと思いますが、マルハニチロ様ではどのようなポイントで若手の育成に取り組んでいるのでしょうか。

若松氏:当社では、入社3年目までを若手教育期間として、一貫した教育カリキュラムによるフォローアップ研修を実施しています。具体的には1年に1回、入社からの振り返りをするとともに、働く意欲と志を再設定して、仕事をするということについて改めて深く考える機会を設けるようにしています。それを3年目まで繰り返すことで社会人としての基礎を固め、自律性と適応力を備えた「自燃型」人材への成長を目標としています。「自燃型」人材というのは、実業務をやり抜くうえで強い思考スキルを持ち、自ら火をつけて燃えることができる人材のことです。

そうして育まれたチャレンジ精神に応えるべく、若手のうちから責任ある仕事を任せています。そのおかげなのか、離職率は他と比べて低い方だと思います。



佐藤氏:「自燃型」人材を育成するとともに、そうした人材がチャレンジできる業務のアサインをしていらっしゃるのですね。マルハニチロ様では、採用の際から「仕事を任せる」ことを全面的にアピールしていらっしゃるため、そうしたチャレンジに前向きな人材がスクリーニングされているのではないのでしょうか。

若松氏:そうですね。確かに、成長意欲の高い人材が、しっかりと実感を得られるような仕組みになっているはずです。また、フォローアップ研修は、さまざまな部署に散らばった同期が顔を合わせる機会にもなります。悩み相談をし合ったり親交を深めたりすることも、リテンションに少なからず効いているのではないかと思います。

社内FA制度や1on1ミーティングなど、 キャリア自律を育む取り組み

高橋氏:キャリア自律が重視されるなか、当社にも自律心をどのように育むのか、そしてキャリアの可能性をどう広げるのか、お客さまからご相談を頂きます。人事制度改定では、キャリアについてどのような新制度を設けたのでしょうか。

若松氏:以前の当社は、キャリアの可能性をうまく若手に見せることができていなかったという反省があります。日本の歴史ある会社の特徴なのかもしれませんが、事業が多岐にわたるからこそ縦割りで、自分たちの部署の仕事しか目に入っていませんでした。実際のところ、優秀な人材は自部門で囲い込みたいという意識が働いていたことも事実です。

しかし、それで若手社員の活躍機会が奪われてしまうと、離職につながりかねません。そこで新しい人事制度では、「社内FA制度」を導入。入社10年未満の社員が5年以上同一部署に在籍した場合、本人の異動希望を上司は拒否できないというルールを設けました。

佐藤氏:管理職層の方が若手の頃はそういった多彩なキャリアが見えにくかったため、部下にキャリアの選択肢をすべて示すことは難しいのではないかと思います。マルハニチロ様では幅広いキャリアの可能性をどのように若手に見せていらっしゃるのでしょうか。

若松氏：管理職自身が、これまで自分が経験してきたことや知見、哲学をしっかりと対話の中で伝えることが大切だと思います。また、人事部の方で、会社全体が見えるような取り組みを始めました。各部署がどのような役割を担っているのかを紹介する部署紹介コンテンツを展開したり、それぞれの部署にどのような仕事があるのか、ジョブディスクリプションを作成したりしています。他にも、広報部門が社員にインタビューをして記事化もしています。

佐藤氏：そうしてさまざまなコンテンツを展開することで、上司も部下も社内の部門や仕事の情報を得られるようにしていращやるのですね。

若松氏：そうですね。ジョブディスクリプションは、各課のポジションをすべて集めてリスト化し、業務内容だけではなく「このポジションに就くにはこんなスキルや能力が必要」と、明示しています。この情報をもとに自分のキャリアを考えて上司と1on1で対話をしたり、社内FA制度に応募したりできるようになったと思います。また、上司も囲い込みの意識から脱却し、「本人のためにどんなキャリアの可能性があるか」という考え方に変化していますね。

社員が孤独を感じない状況をいかにつくるか。 “つながり”の重要性

高橋氏：若手は経験が浅く視野も広くないため、孤独を感じる状態だとモヤモヤして前に進めず、パフォーマンスやモチベーションも低下してしまう恐れがあります。そこで、「社員が孤独を感じない状況をつくる」ことは、エンゲージメントやリテンションの観点から、非常に重要だと思います。マルハニチロ様にはもともと「若手に仕事を任せる」風土に加え、1on1ミーティングやフォローアップ研修での同期のつながりなど、若手の成長を促しキャリア自律をかなえる制度や風土が醸成されています。そこが大きな魅力ではないかと感じました。



若松氏：ありがとうございます。ただ、キャリア採用の社員については、当社の中ではまだ少数派で、個別に声を掛けたりはしているものの十分なケアができていないと感じています。今後はキャリア採用も増えていく可能性が高いため、その仕組みも作っていきたいですね。

高橋氏: キャリア採用が急速に増えたものの、受け入れ態勢がしっかりしていないことから早期離職につながってしまっているというご相談もいただきます。オンボーディング施策については、人とつながるプロセスを意識的につくっていく必要があります。キャリア採用の場合、新卒のように自然と同期の絆をつくることができません。経験も年齢もバラバラのなかでも、困ったときに話ができるつながりができるよう、会社側がケアしていくことが必要だと思います。

それでは最後に、若手社員の育成について今後のビジョンをお聞かせください。

若松氏: 決められたことを正しく遂行するオーディナリー・ケイパビリティだけではなく、今後は変化に対応するために自己変革するダイナミック・ケイパビリティを高めていきたいと考えています。若いうちからそうしたマインドを育むべく、選抜型の次期経営人材育成研修や、若手の早期管理職登用を図っていきます。社内FA制度や1on1などの取り組みも併せて進めることによって、新しい発想を持った人材が活躍し、イノベーションあふれる企業に変化することを期待しています。



マルハニチロ株式会社 執行役員 Executive Officer 若松 功 氏

新卒で大洋漁業株式会社に入社。人事課に配属され採用を担当。1988年に水産部福岡鮮魚課に異動し、買参人としてセリに出て鮮魚の買付販売を4年。その後関東支社にて業務用冷凍食品を販売。1994年から労働組合へ10年間出向。2004年から経営企画部へ。2007年株式会社ニチロと経営統合。2010年より人事部で労務に従事し、2016年から人事部長。2023年4月より現職。



株式会社ファーストキャリア 取締役 営業本部長 高橋 稔 氏

青山学院大学国際政経学部 国際経営学科 卒業

大学卒業後、株式会社ビジネスコンサルタント社に入社し、その後現職まで一貫して人材開発、組織開発事業領域に従事。セルムグループ・ホールディングス(現セルム)に入社後は、経営企画及び、新規事業開発担当として、各グループ事業会社設立及びハンズオンでのスタートアップに従事し、設立後は各社取締役を歴任し、現職に至る



株式会社ファーストキャリア マネージャー 佐藤 躍平 氏

大手人材企業に入社後、採用～育成支援業務を担当。採用戦略設計、インターンシップコンテンツの制作、トレーニングプログラムの構築などアンケート、インタビューでのファクトに基づいた施策づくりに10年以上従事。現在は、株式会社ファーストキャリアにてマーケティングリサーチ、調査レポート作成、コンテンツ開発等を推進。

協力:株式会社ファーストキャリア