

【小論文タイトル】地域お魚企業合同人事部モデル～石巻市の漁業・水産加工業に着目して～

【要 約(800字以内)】(文字数745字)

人事部さえなく、人的資本経営という概念からは程遠い地方中小企業と、人事戦略を考える専門の部署をもった上、人事戦略をコンサルに外注する大手企業。国内有数の漁港である石巻や重茂を訪れ、人手不足・高齢化・独り歩きする悪いイメージ等、中小企業が多くを占める水産業の持続可能性に疑問を持った。

そこで本稿では、水産業に着目をして、企業が持続的に成長する「SDGs/ESG時代の人事戦略」を考察する。人材不足解消の成功事例として石巻市の企業2社へなぜ衰退が進む水産業の中、人材(現場人材・経営人材)不足を解決できているのかインタビュー調査を行った。

当調査に加え、伊藤レポートなどの文献調査、石巻市役所へのヒアリングから見えた現状分析から、持続的な人事戦略「地域お魚企業丸ごと人事部モデル」を提案する。私達の人事戦略が目指す「水産業者が持続的に成長する人的資本経営が実現した状態」とは「企業が従業員の能力を最大限引き出すことで、企業価値を高めること」だ。しかし、現実には「適切な人事管理ができていない」「人材不足による経済的価値の持続可能性への懸念がある」「漁村の過疎化にもなう企業の社会的価値が低下している」といった理想状態とはかけ離れている。そこで「地域お魚企業丸ごと人事部モデル」では、①水産業の維持・向上に向けた施策②企業間人事制度の一体化・体系化③志に基づいた社風・風土の実現④企業内保育園等コストの集約化による、中小企業では手の届かなかった取り組みの実現⑤水産業のイメージアップ活動といった活動により上記の課題を払拭する。その上で、経営人材では大学生16名、現場人材ではパートとして働く筆者2名の母親に調査を行い、この人事戦略は本当に経営・現場人材それぞれのニーズにあった施策なのか検証を行った。

【本文(文字数9,500～10,500字)】(文字数10496字)

1章.はじめに

「人事部、そんなものあるわけありませんよ」

就活生だった私が、地方中小企業の方に言われた言葉だ。その企業は「子育てと仕事の両立」で有名な企業だったが、経営戦略はほぼ社長の独断で、その戦略を個別に考える部門は無いと言う。そこで戦略をコンサルに外注する大手企業と、閉鎖的で人事部さえない地方中小企業の差を目の当たりにした。

私は2014年に石巻市で朝日小学生新聞の子ども記者として2日間活動をした。その際に地元漁師の方が「稼げないから、子どもには継がせられん」と言う現状に危機感を覚えた。また2023年、ゼミ合宿で全国有数の漁港である岩手県宮古市重茂を訪れ、漁協の方と座談会を行なった。そこで、漁協に入る企業の多くが中小企業で、常時使用する従業員の数が原則20人以下の小規模企業者¹も多く所属することがわかった。以前、持続可能な人事戦略を描ける専門部署がない現状を社長が当たり前に語っていたのは、当然だったのだ。他方、水揚げ量の低下・魚種の変化によって稼げる漁法と稼げない漁法の二極化が加速し、ゼミ同期が口を揃えて「意外と漁業って稼げるのか」という程、実は稼げるポジティブな面があることも認識できた²。漁業全体が稼げなくなっている訳ではなく、実態に合わせて漁法を変えるなどの戦略を見直せば、存続していける現状があったのだ。

これらの課題感から、イメージと現実の乖離、進まない事業継承・人材不足・急速な高齢化等の点で、水産業の持続可能性に強い疑問を持った。そこで今回は水産業に着目をして、水産業者が持続的に成長する「SDGs/ESG時代の人事戦略」を策定する。

2章.先行事例の紹介

持続的に成長していくための施策を考えるために、水産業界で優れた人事関連の施策を行っている宮城県石巻市の2社にインタビューを行った。尚、本論文では、経営や将来的なビジョンを考える人材を経営人材、漁師や水産加工業務を行う人材を現場人材とし、人材を2つの定義に分けて調査をした。さらに水産業に従事する企業全般を、水産業者とする。

¹ 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の定義」<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>(最終閲覧日:8月31日)。

² 重茂漁業協同組合組合長山崎義広氏との座談会より(2023年8月実施)。

2-1-1.分析の視点

一人当たりの所得は増加する水産業だが、生産人口・漁獲量減少によって産業全体としては斜陽産業とされている³。そこでRQを「なぜ斜陽産業である水産業の中で、経営人材・現場人材が集まり続け、長期的に働き続けられているのか。」とし、経営人材・現場人材が集っている要因、長期的に働ける要因(促進要因)、障壁となる要因(阻害要因)、水産業の労働環境の特徴、縮小する産業再興に向けた施策についてインタビュー調査を実施した。

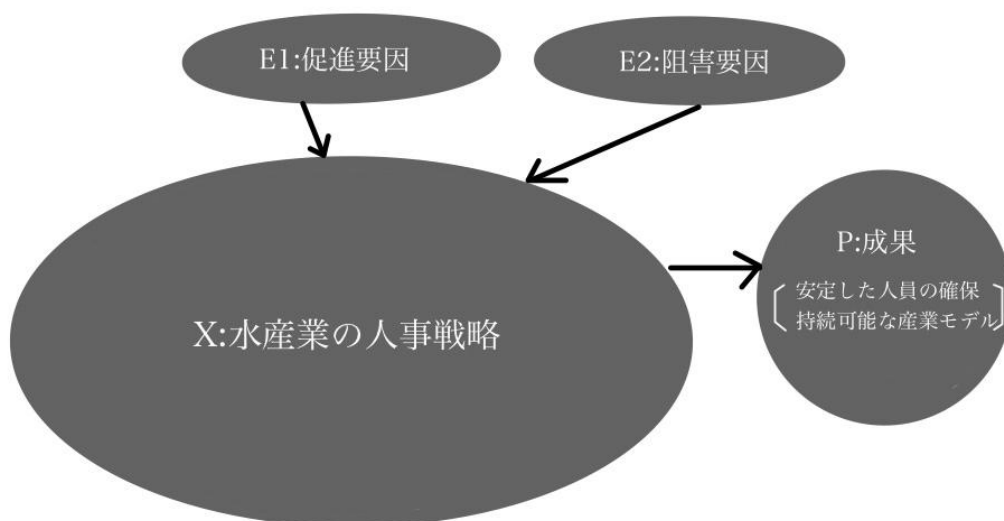


図1 分析モデル

出典) 薄上二郎『地域ブランドのグローバルデザイン』2020年、164頁

2-1-2.インタビュー調査の対象・分析モデル

Web会議形式でインタビュー調査を1回ずつ行った。一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン事務局の方に60分間、湊水産株式会社の企業内保育所園長として保育園開設時から働く方に90分間のインタビューを行った。

2-2-1.インタビュー調査1

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン事務局(以下フィッシャーマン)の弘田光聖氏にインタビューを行った。フィッシャーマンは、三陸の海から水産業における新3K(=カッコイイ、稼げ

³水産庁「水産業に関する人材育成～人材育成を通じた水産業の発展に向けて～」

https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/h30/attach/pdf/30suisan_2-2.pdf(最終閲覧日:2023年8月28日)。

る、革新的)を実現するために2014年から活動する若手漁業関係者組織だ⁴。今回は地元の水産加工業者7社を束ね、人事部を代行する事業を中心にインタビューを行った。

2-2-2.促進要因

(1)パーパス経営

フィッシャーマンでは「漁師のイメージを変え水産業全体で盛り上げる」というパーパスに共感する人のみを仲間に入れて行う⁵。水産業は斜陽産業であるうえ、後継者不足・3Kのイメージ等問題は山積みで、地域内で競合している場合ではないからだ。パーパス経営によって、施策に対するコミット率は高く、意思決定のスピードは早いと弘田氏は言う。

(2)地元人材と外部人材がいる第三者組織としての機能

フィッシャーマンは、地元の漁師・水産加工関係者はもちろんヤフー等の外部企業からの出向者、別業界からの転職者が協働して働く組織だ。その結果閉鎖的な水産業以外の広い視点を反映でき、各々のニーズに合わせたきめ細やかな対応を実現し、従来の水産業からは想像もできない画期的な施策実現に成功している。具体的な施策は2-2-5で説明する。

(3)関連企業との定期的なミーティング

企業としての目標は異なるものの、同じパーパス実現のため最低でも月1回のミーティングを、経営者・採用された経営人材、各々で行っている。

(4)多くの中小企業が団結することによって持てる長期的な視点

従来の仕組みでは、「いま・ここ」の到達点から現状で何ができるかを考えるフォアキャストिंग的思考しかできなかった⁶が、同産業の地域内企業間で連携することによって、「あるべき未来」から社会価値と経済価値を両立させるためにはどんな発想が必要かを考えるバックキャストिंग的思考⁷が可能になった。その結果、従来では考えられなかった「漁協や加工業者が一体となって出店した海鮮丼屋」や「10年後を見据えた経営人材の採用・定着事業」など持続可能性を考慮した斬新な思考を実現している。

(5)公的・民間機関からの支援

弘田氏は、「外部からの支援が活動費の8割を占めるが、一時的な資金だと思っていない。公的な支援だとしても、相手が想像する成果以上の成果を出し続ければ、民間の営業と同様に

⁴ 「フィッシャーマン・ジャパンとは」、<https://fishermanjapan.com/about/>(最終閲覧日:2023年8月21日)。

⁵ 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン事務局弘田光聖氏インタビューより(2023年8月実施)。

⁶ 吉田寿ほか『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞出版、2022年、69頁。

⁷ 同上、69頁。

打ち止めされることはない」⁸と話す。補助金への成果を伝えるためには、市の担当者との頻繁なやりとりが必要だが、水産業者同士で協業することで、やりとりのコスト(人・金)を効率化できるため、定期的なロビー活動が可能になる。

2-2-3. 阻害要因

経営人材・現場人材が集まり続け、長期的に働き続けるための阻害要因は、第一に「閉鎖的な業界」、第二に「ネガティブなイメージ」である。

(1) 閉鎖的な業界

弘田氏は、水産業は非常に閉鎖的な業界だと指摘する⁹。閉鎖的な業界が故に、外部人材が溶け込み定着するまでの難易度は高いのだ。

(2) ネガティブなイメージと実際の乖離

「3K(きつい、汚い、危険)や稼げないイメージが水産業には残っている」と弘田氏は言う。ただ冒頭で述べたように、時代の変化によって稼げない漁法とて稼げる漁法の二極化が起こっているため稼げる漁法は実在する。その上弘田氏は「昔に比べたら格段に職場環境は良くなり、従来のイメージの3Kではなくなっている¹⁰」と話す。

2-2-4. 水産業の人事面での特徴

人事戦略を考える上での水産業の特徴については、3つだ。第一に個社の力が弱いという点だ。フィッシャーマンと関わりのある水産加工業者の従業員数は約40～60名程度の規模感で、就職エージェントに出稿しても採用市場で勝てず、人材確保が難航している。第二に経営人材を扱えない点だ。たまたま経営人材が入社しても、現場で彼らを上手に扱うスキームが組まれておらず、定着しないのだ。第三に親族経営が多く、意思決定機関が偏重している点だ。人事制度などの指針が客観的に示されておらず、ブラックボックス化し、変革を起こそうと思っても起こせないのだ。

2-2-5. 縮小する産業再興に向けた人事面での施策

フィッシャーマンが行う人材確保のための2つの事例を紹介する。

(1) 経営人材に向けた施策: SeaEO事業

⁸ 前掲(5)、インタビューより。

⁹ 前掲(5)、インタビューより。

¹⁰ 同上。

SeaEO事業は地元の水産加工7社を束ね人事部を代行し、主に経営人材を採用・育成する事業だ¹¹。月に1度フィッシャーマンが、水産加工業者に採用された経営人材と話す機会を設け、定期的に研修プログラムやメンタリングを行っている。

この事業の特徴的な点は、第三者機関であるフィッシャーマンが最低でも月に1度、水産加工会社の経営者・現場人材各々と話し合う機会を設けていることだ。話し合いの際は、他の経営者・採用者も参加することによって、横のつながりも強化している。結果的にSeaEO事業を始めてから3年間で5社6名が入社し、3年たった今でも誰一人辞めていないという¹²。

(2)現場人材に向けた施策:すぎよいソバイト

弘田氏は「水産業は就活で落ちこぼれた人が行く場所というネガティブイメージがあった」と話す。ただイメージと実際の業務には時代によって改善された乖離があり、地元の高校生たちに水産業の魅力を伝えていく必要があった。そこで現場人材を採用するべく地元の水産関連企業の代理として地元高校を周ったり、石巻市の地元の高校生に向けた時給の出る1日アルバイトで海の現場の実態を伝える”すぎよいソバイト”企画を行った。結果として応募倍率は3倍、9種類の海の仕事に35人の高校生が参加し、今の水産業を体験した。

2-3-1.インタビュー調査2

湊水産株式会社(以下湊水産)は、石巻市にある従業員20名ほどの企業で、手作り・無添加タラコの生産・販売を行っている¹³。湊水産は、従業員不足の中で企業主導型保育園の開設により現場人材を確保できた企業だ。今回はその保育園の開設に深く関与し、開設以来園長を担う結のいえ保育園園長佐々木芳美氏にお話を伺った。

2-3-2.促進要因

湊水産では主に現場人材について調査を行った。その結果、傾斜する水産業にも関わらず、現場人材が集まり働き続けるのを促進している要因は以下の3つであることが分かった。

(1)企業内保育園の設置

湊水産では、同社のタラコ工場敷地内に従業員の子どもの優先的に預けられる結のいえ保育園の設置により、従業員を確保できたという¹⁴。保育園を開設以前には、同社の現場人材の募

¹¹「SeaEO採用とは」<https://seaeo.fishermanjapan.com/about/>(最終閲覧日:2023年8月21日)。

¹²「すぎよいソバイト | 石巻にしかない、海の1日アルバイト」<https://sugyoibaito.fishermanjapan.com>(最終閲覧日:2023年8月19日)。

¹³「愛情たらこのみなと 会社案内」<https://www.minatosuisan.com/company.html>(最終閲覧日:2023年8月21日)。

¹⁴ 湊水産結のいえ保育園園長佐々木芳美氏へのインタビューより(2023年8月実施)。

集を出しても応募数0名だったが、開設後には従業員2名の募集枠に対し20名の応募があった¹⁵。つまり、企業内保育園の存在が、専業主婦の職場復帰・再就職を促したと推察される。

(2)子育てに理解のある職場環境

湊水産の社長が子育てに深い理解があることから、同社全体にその雰囲気が浸透している¹⁶。この企業風土は、「湊水産従業員が業務時間内に定期的に保育園を訪れ、一緒に遊んだり給食を食べたりして交流する機会を通じ、社長や社員と社員の子どもたちが顔の見える関係になっていることも幸いしている」と佐々木氏は話す。

(3)地域との関わり

結のいえ保育園を通じた湊水産の施策は、地域住民や地域企業との関係構築に成功している。例えばお散歩コースの中で、近隣住民や近隣介護施設、小学校¹⁷と交流したり、給食を通して地元食品企業との親睦を深めている。結果的に「保育園を起点とした、企業間の繋がりが生まれ、地域コミュニティの発展に寄与している」と佐々木氏は話す。

2-3-3.阻害要因

経営人材・現場人材が集まり続け、長期的に働き続けるのを阻害する要因は、以下の2つである。

(1)水産加工業者一社では出産・育児のサポートが困難

企業主導型保育園を運営するには企業規模が小さく、一社で採算を取るのが難しい。結のいえ保育園の場合、現在の園児数13人のうち、湊水産従業員の子どもは3人で¹⁸、残りは同保育園を共同利用する近隣の製鋼所や病院、保育所で働く人の子どもだ。地域企業と合同で運営することにより2016年から運営を続けられていると佐々木氏は話す。

(2)トップダウンの意思決定体質

社長の意志が強く反映されるトップダウンの組織形態が経営人材が継続的に働く阻害要因になり得る。湊水産は社長の強い意志から震災後の厳しい経営状況の中でも企業内保育園新設に至ったという¹⁹。しかし社長の判断によっては子育て社員が排除される社風の創設などのことも起こりかねない。企業としての客観的な基準を設けなければ、社長が変わるごとに制度が変わるため、現場人材の定着は難しいだろう。

¹⁵ 前掲(14)、インタビューより。

¹⁶ 同上。

¹⁷ 佐々木氏は保育園開設以前は、石巻市内の小学校教員だったため、地域での顔も広い。

¹⁸ 前掲(14)、インタビューより。

¹⁹ 同上。

2-3-4.水産業の人事面での特徴

人事戦略を考える上での水産業の特徴は、主に3つある。第一に、水産加工業の担い手(現場人材)の多くが女性である点だ。湊水産の場合、従業員の約8割が地域の女性だ²⁰。「子育て・介護に理解ある社風など女性が働きやすい職場環境が、人材定着のために重要だ」²¹と佐々木氏は話す。第二に、水産業一社では、福利厚生に関する大規模な事業を展開するのは採算が合いにくい点だ。第三に、技術継承の点から若い現場人材を採用する必要性がある点だ。タラコの粒子をつぶさないように手作業で漬ける手返しの技術のように、水産加工業務には一定の熟練技術を要する。そのため若い現場人材がどうすれば定着するか考える必要があるという。

3-4-4.縮小する産業の再興に向けた人事面での施策:事業所内保育園

「若い人たちにぜひ入ってもらって、タラコを作る技術、タラコの味を継承していきたい」という社長の思いの下、湊水産は事業所敷地内に保育園を作った。社長自身が保育園に出向くほど熱心に、安心・安全・快適に働ける環境を作った結果、現場人材を確保することに成功している。

2-4.インタビューのまとめ

以上のインタビュー調査を踏まえ、施策を考える上で現場人材・経営人材に考慮しなければいけない点は以下の表の通りである。

²⁰ 同上。

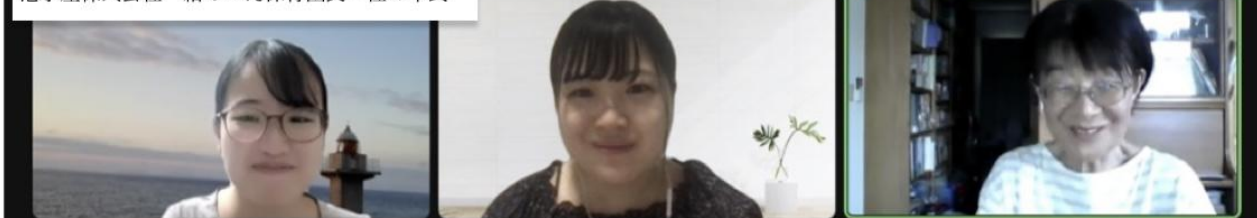
²¹ 同上。

第9回 SDGs学生小論文アワードby 住友理工
 字数の参考: 1行あたり40文字、1ページあたり1400文字です。

図2インタビュー調査まとめ・Webインタビュー時の写真

	現場人材		経営人材
促進要因	採用	・ パーパス経営 ・ 地元人材と外部人材がいる第三者組織としての機能 ・ 企業内保育園の設置 ・ 公的、民間機関からの支援	・ パーパス経営 ・ 地元人材と外部人材がいる第三者組織としての機能 ・ 多くの中小企業が団結することによって持てる長期的な視点 ・ 公的、民間機関からの支援
	定着	・ パーパス経営 ・ 企業内保育園の設置 ・ 子育てに理解のある職場環境 ・ 地域との関わり ・ 多くの中小企業が団結することで持てる長期的な視点	・ パーパス経営 ・ 地元人材と外部人材がいる第三者組織としての機能 ・ 多くの中小企業が団結することで持てる長期的な視点 ・ 子育てに理解のある職場環境
阻害要因	採用	・ 「きつい」「汚い」「危険」3kのイメージ ・ 個社で可能な福利厚生の限界 ・ 個社としての力の弱さ ・ 親族経営によって、採用基準が明確化されていない	・ 個社としての力の弱さ ・ 親族経営によって、採用基準が明確化されていない
	定着	・ 閉鎖的な業界 ・ 親族経営によって、人事評価基準が明確化されていない	・ 経営人材を扱えない経営体制 ・ 閉鎖的な業界 ・ トップダウンの意思決定体質 ・ 親族経営によって、人事評価基準が明確化されていない

港水産株式会社 結のいえ保育園長・佐々木氏



一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン・弘田氏



3章.人事部の重要性と水産関連企業の持続可能な人的資本経営

本章では人事的資本経営を実現するために必要不可欠とされる「人事部企業内地位の変化」を述べた上、提案する施策において「人的資本経営が実現した状態」を定義する。尚、人的資本経営とは、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」とする²²。

3-1.人事部の企業内地位の変化

人事戦略を構想するのは主に経営層と人事部だ²³。そのうち人事部はバックヤードと見なされていたが、人的資本経営が唱えられる現在では経営部門と同等の立場を与えられ、その重要性を認めるべきだという議論が高まっている。

人事部が注目される理由は2つある。第一に、目まぐるしく変化する経営課題に対応した人事戦略が求められているためだ²⁴。人事部や経営者に大きな影響を与えている経済産業省の人材版伊藤レポート(2020)は、『人材ポートフォリオの整備・分析などの「組織で働く人々に対する管理活動」である人事管理と、経営方針を定める経営戦略とを連動させるべきだと強調している。』²⁵つまり、人事管理と経営戦略の連動する重要性が指摘されることで、人事部は経営層と肩を並べ連携しながら活躍することが求められているのだ。

第二に、企業の経営現場を外から継続的に見ている²⁶人事部こそ、全社的視点から社内の人的資源の最適配置が可能だからだ²⁷。適材配置を行うことで、一人一人の価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につながるのだ。

²² 経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限引き出す～」、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html(最終閲覧日:2023年8月31日)。

²³ 同上。

²⁴ 前掲(6)、吉田、『企業価値創造を実現する人的資本経営』、39頁。

²⁵ 平野光俊・江夏幾多郎『人事管理一人と企業、ともに生きるために』有斐閣、2018年、1頁。

²⁶ 南和気『人事こそ最強の経営戦略』かんき出版、2019年、118頁。

²⁷ 佐藤博樹ほか『新しい人事労務管理第6版』有斐閣、2019年、22頁。

3-2.水産関連企業が持続的に成長する人的資本経営を実現するとは

以上のインタビュー調査と、人事部の重要性を踏まえ、水産関連企業の理想像を提示する。今回私たちの人事戦略が目指す「水産業者が持続的に成長する人的資本経営が実現した状態」とは、「企業が従業員の能力を最大限引き出すことで、企業価値を高めること」と定義する。「企業価値を高める」とは、2章のインタビュー調査を鑑み、以下3項目を全て達成することであると定義する。

- (1)個人の働きがいと充足
- (2)持続的に当該水産関連企業の経済的に価値を高めること
- (3)当該水産関連企業の社会的価値を高めること

4章.提案に至った課題観

前章のような理想状態は現実ではどのような状態になっているのか。3-2で挙げた3つの項目ごとに課題観を各々まとめる。

4-1.適切な人事管理ができていない

水産業者の人事管理の最大の特徴は「人事管理制度やルール of 公正性の低さ、家族経営の比重の高さ」であり、適切で公正な人事管理は行われづらい²⁸。なぜなら多くが中小企業である水産業者は、人事部のような、社会環境の変化や社員のニーズを専門的に捉える部署を持たないことが多いからだ²⁹。

4-2.経済的価値の持続可能性への懸念

水産業は担い手が集まらず、その上高齢化が進んでいるため、現場・経営人材問わず慢性的な人材不足が著しい。漁業就業者数は、2002年からの10年間で約25% (約70万人) 減少した³⁰。このままでは、水産業の特徴の一つである技術継承の面からしても不安が大きい。担い手が集まらない背景には、主に「水産業に対するイメージの悪さ」と「水産業への新規参入の壁の高さ」がある。イメージの悪さは前述した通りで、新規参入の壁の高さについて論じる。

水産業の振興には第三者的視点が必要であるにもかかわらず、水産業への新規参入が難しい。例えば鎌倉漁協では、非漁家子弟は親方漁師のもとで漁業を3年以上経験した後に組合

²⁸ 「働き方改革、中小は支援必須」『日本経済新聞』2019年8月16日。

²⁹ 「中小企業の『人事部』、地域一体で代行 採用・研修支援」『日本経済新聞』2023年4月19日。

³⁰ 水産庁「水産白書」<https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/R4/attach/pdf/230602-7.pdf>(最終閲覧日: 2023年8月31日)。

員になれるという組合のルールを定めている³¹。調査によると、漁協や漁業者が非漁家子弟を漁業者としてすぐに受け入れることには抵抗があるため、このようなルールが設けられたという³²。このように歴史ある漁協などの水産業のコミュニティでは、独自のコミュニティを守るための新規参入を阻むルールが多く存在するのだ。

4-3 漁村の過疎化に伴う水産業者の社会的価値の低下

水産業は港を取り巻く地域社会があって成立するが、そのコミュニティの多くが存続の危機にある³³。漁業の衰退により、漁村人口が減少し、それが公共サービスの低下と漁村の生活条件の悪化を招いた結果、漁村人口の減少と漁業の衰退を引き起こすという悪循環が存在しているのだ。今後さらに人口が減少すれば、病院や小中学校などの公共サービス・生活施設へのアクセスが著しく低下し³⁴、さらに港周辺で暮らさねばならない水産業者の社会的価値が低下するだろう。

5章 地域お魚企業合同人事部モデル

5-1. 概要

以上の水産業の課題を踏まえ、「地域お魚企業合同人事部モデル」という人事戦略を提案する。この戦略は、自社だけでは人事部さえ持てない中小企業が、同業種間で一体となって第三者組織として人事部の機能を有することで、「あるべき未来」から人事戦略を描けるバックキャスト思考³⁵を可能にする。1社では金銭的・人的コスト面から出来なかった長期的な研修体制のある採用や経営人材の定着によって、時代に合わせた経営戦略が可能になるのだ。その結果「慢性的な人手不足」「稼げない」という大きな2つの課題を解決し、斜陽する水産業全体の地位向上・持続的な人材の確保を目指すモデルとなっている。

³¹ 農林中金総合研究所、「漁業後継者の就業実態調査」2016年、<https://www.nochuri.co.jp/skrepo/pdf/sr20160502.pdf> (最終閲覧日:2023年8月30日)。

³² 同上。

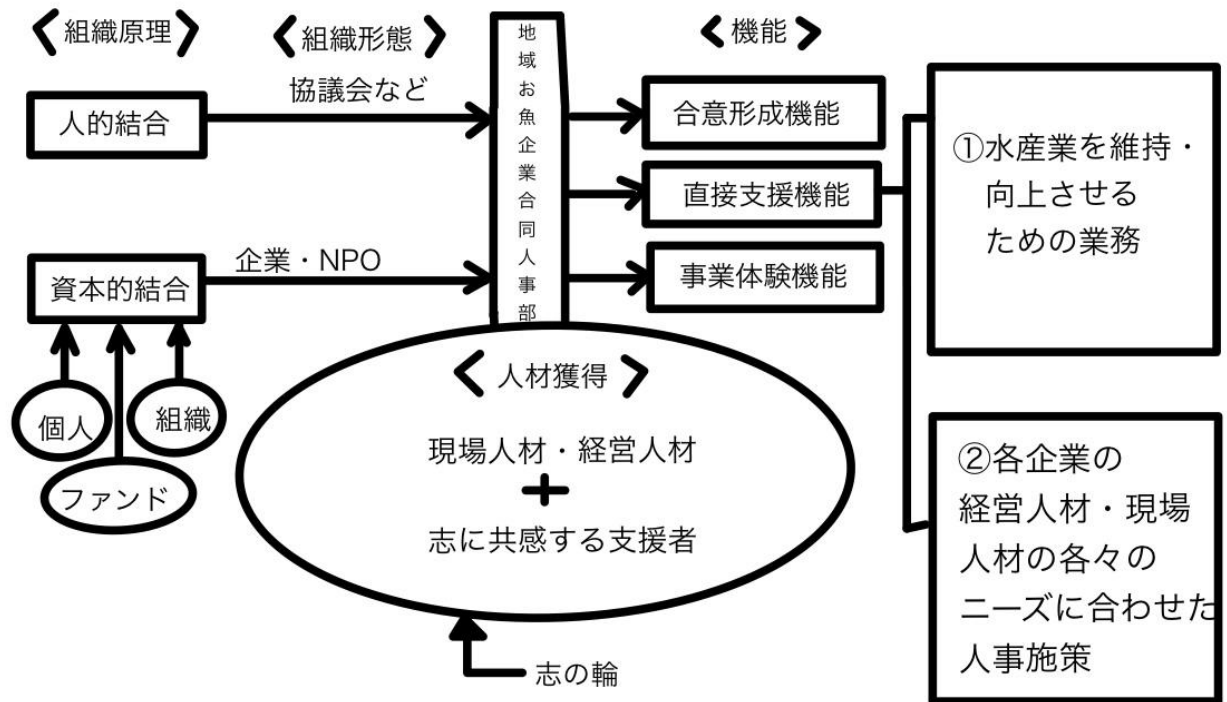
³³ 水産庁「令和4年度水産白書」<https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/R4/attach/pdf/230602-7.pdf>(最終閲覧日:2023年8月30日)。

³⁴ 婁小波『地域の再生19 海業の時代』農山漁村文化協会、2013年、31頁。

³⁵ 同上、69頁。

図3 地域お魚企業合同人事部モデル

出典)婁小波『シリーズ地域の再生19海業の時代』2013年、269頁を参考に筆者作成



5-2.何を行う組織か

「地域お魚企業合同人事部」が行う業務は、主に2種類ある。「水産業を維持・向上させるための業務」と、「各企業の経営人材・現場人材各々のニーズに合わせた人事施策」だ。

5-2-1.水産業を維持・向上させるための業務

課題観で指摘したように、産業全体として縮小傾向ではあるものの1人あたりの所得は増加している³⁶。そのため「漁業は稼げない」という既存イメージを壊し、現場人材・経営人材ともに流れてくるように施策を打つ必要がある。具体的には地元の学校へのPRや就活合同イベントへの出店などだ。

また技術革新の必要性から³⁷、大学等の技術研究機関や行政と連携して技術革新を行い、産業の生産性をあげることが求められる。「稼げる漁法存在の認知→経営人材の流入・定着→地

³⁶ 前掲(30)、「令和4年度水産白書」。

³⁷ 前掲(37)、婁、20頁。

元大学との連携→戦略実行→技術革新→生産性の向上」というアプローチによって、さらなる一人当たりの所得増加が見込まれ、「地域で稼げる産業」へと変化させることができるのだ。さらに第三者機関の運営のため、自治体・ファンド・企業などの外組織と長期的なやりとりを行い、持続的な資金調達に従事する必要がある。「地域お魚企業合同人事部」の志に基づいたコミュニケーションは、内部だけでなく外部組織への理解を進めることも欠かせないのだ。

5-2-2.各企業の経営人材・現場人材の各々のニーズに合わせた人事施策

人事施策で求められる施策は、(1)福利厚生などの人事制度施策と(2)稼げる漁法と稼げない漁法の二極化した実態に対する企業戦略的施策だ。

(1)今や会社の人事機能は、人事のパーソナライゼーションが求められる時代だ。吉田(2022)は、「これまでの画一的な人事管理から(～略)多様性を重視した働き方や処遇・就業条件、福利厚生への配慮であり、一人ひとりに最適な人事施策を行うことが求められている」³⁸と指摘する。きめ細やかな対応を人事部さえない中小企業が実践するのは、人材・ノウハウ不足の観点から非常に難しい。また企業自体が50名前後の非常に小規模なコミュニティのため、改善点を伝えるのも困難だ。そこで人事部としての第三者機関が管理することで、人材・ノウハウ面での困難を解消し、かつ話を引き出しやすくするというメリットを享受できる。

(2)経営人材には、年ごとの漁獲量・魚種の変化などを合同人事部内で共有し、稼げる漁業として存続する戦略をする業務が求められる。上記で挙げた大学などと連携した技術革新に加え、企業ごとに連携し、ブランディングを練り地域全体で付加価値をあげた商品提供を行うのだ。具体的には、漁業企業と水産加工企業が連携し、海苔や魚などのブランディングを行う業務などだ。

他にも各企業の魚・商品をつまみに飲み会を実施するなどイベントを行うことで、志に基づいた定期的なコミュニケーションができ、持続的なコミュニティ維持に寄与できると考える。また石巻市水産課で産業振興に関して問い合わせをした結果、「自治体に専門知識を有する職員が少なく、ノウハウが不足している」という回答を得た³⁹。第三者組織として地元の水産業に関する育成を、現場・経営人材を問わず実現できれば、技術継承の課題も解決できよう。

³⁸ 同上、43頁。

³⁹ 石巻市水産課へのメールでの問い合わせより(2023年8月実施)。

5-3. 具体的な業務内容

以上の前提を踏まえ「地域お魚企業合同人事部」が行う主な業務内容を提示する。

(1) 企業間人事制度の一体化

- ・採用

一採用HPの一体化、事前に企業間で採用基準をすり合わせ採用基準を明確化・基準に基づいた運用

- ・研修

一入社後合同研修の実施、入社研修以降も月1で合同研修を行う

一法改正への理解を深める勉強会等によって専門知識の取得

(2) 志に基づいた定期的なコミュニケーション

- ・経営者・経営人材間での週1のミーティング実施

- ・各企業の魚をつまみに地域お魚企業合同人事部内の月1交流会実施

- ・自治体・ファンド・企業などの外組織と長期的なやりとりによる運営資金調達

(3) 志に基づいた社風・風土の実現

- ・地域お魚企業合同人事部として保育所を作る

- ・繁忙期には人員を補い合う人員配置を行い、時期による作業負担を均一化

(4) コスト(人・金)の集約化で多様な施策を実現

- ・ロビー活動を長期的に行うことができ、地方自治体から信頼を得る結果、予算を安定的に見込むことができる

- ・大学などの研究機関と連携し、生産性を上げる等の技術革新の実現

- ・「地域で稼げる産業」としての経営戦略を練る

(5) 水産業のイメージアップ活動を実施

- ・地元の学校へのPRや就活合同イベントへの出店

- ・職業体験などの企画の実施

5-4.提案が解決する課題

本提案は、3章で確認した水産業者企業の人的資本経営の実現に寄与することを、3-2の3つの項目から確認する。

5-4-1.必要な人材に応じた最適な採用・育成

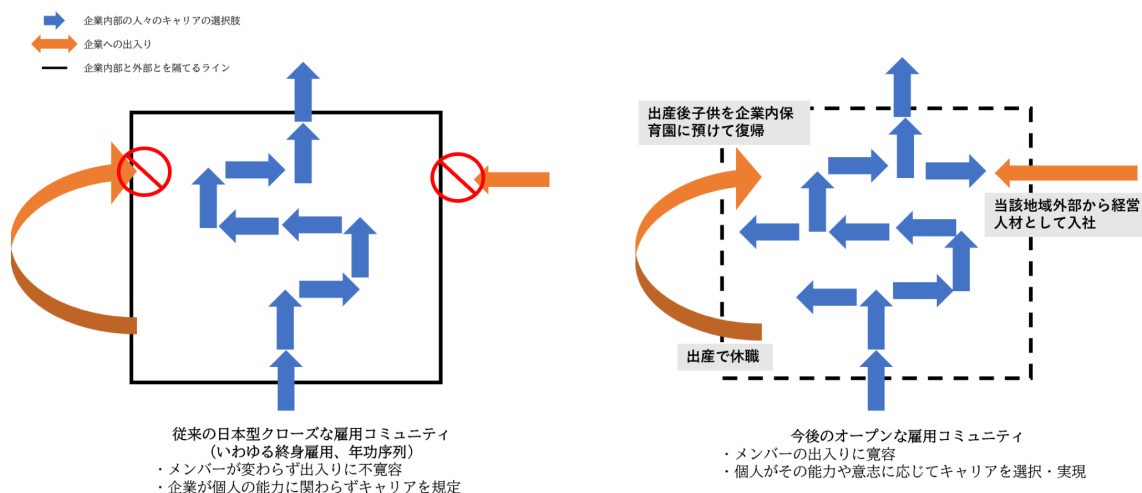
地域お魚企業合同人事部では、月1のヒアリングや繁忙期・閑散期などの状況によって、経営人材・現場人材各々に合った明確な採用戦略や研修制度を整備する。そのため、企業にとっては働き手の持つ能力を最大限活かせるようになり、生産性が上昇する。働き手個人にとっては自分の持つ能力を発揮し働きがいが増す。企業・個人どちらもwin-winの関係になるのだ。

5-4-2.水産業の担い手の増加

地域お魚企業合同人事部は、水産業を第三者として俯瞰できるため、(1)オープンな人事管理や(2)より効果的なイメージ向上施策の検討が可能だ。こうした情報公開やPRは、新たな担い手確保に貢献し、後継者不足の解消・新規参入の障壁削減につながる。特に(1)について、合同人事部では開放的雇用モデルを実現できるため、従来の閉鎖的な水産業の雇用コミュニティから排除されてきた人(外部出身の経営人材や出産育児により退職した人)を取り込む(図4)。

図4求められる雇用コミュニティの変化 (イメージ)

出典)経済産業省「持続可能な企業価値の向上と人的資本に関する研究会～人材版伊藤レポート～」2020年を参考に筆者作成



5-5.検証

大学生16人、パートとして働く著者2人の母親に各々に、経営人材・現場人材として働く上で重視していることを調査した。

5-5-1.経営人材について

企業規模の重要度は大きくなく、その規模は比較的重要でないことがわかった。採用の際には、福利厚生、社員教育・研修、賃金の公正性の順に求められていた。今回の地域お魚企業合同人事部では水産業者が、合同することにより中小企業では難しいとされてきた「辛いところに届く福利厚生」を実現、また第三者機関が介在することで採用後だけでない長期的な教育体制を実現、客観的指標に基づいた公正な給与体系を実現した。

図5 水産業関連企業で働く際に重視する項目に関する大学生への調査結果
(2023年8月25日～30日Google Formを利用して実施)

【経営人材】として働く場合、各項目をどの程度重要視しますか？(1～5の5段階評価)									
No.	賃金の公正性 (給与体系の公正さを含む)	エンゲージメント	出産・育児に対する企業の理解	多様性	仕事を通じて身につけられるスキル・得られる経験	福利厚生	社員教育・研修	企業規模	
1	1	1	5	2	5	5	5	1	
2	5	3	4	5	5	5	5	3	
3	3	3	4	4	5	4	5	3	
4	4	3	3	4	4	3	3	2	
5	5	4	5	4	4	5	5	2	
6	5	4	5	4	4	4	4	5	
7	3	4	3	2	3	4	4	4	
8	5	3	4	5	3	4	5	5	
9	5	5	5	5	5	5	5	4	
10	4	5	5	3	3	4	4	3	
11	3	4	3	2	3	5	3	4	
12	5	5	5	5	5	5	5	2	
13	5	5	4	4	5	4	4	4	
14	5	4	2	2	4	5	3	2	
15	5	5	5	5	5	2	5	5	
16	5	4	4	4	4	5	4	3	
平均	4.14	3.79	4.07	3.64	4.14	4.43	4.29	3.14	

5-5-2.現場人材について

インタビューの結果両者ともに、現場人材として働くのであれば「子育てに対する理解ある社風」「預けられる保育園の存在」が重要だと話す。これらは従来の中小企業では難しい社風・福

利厚生だが、合同人事部とすることで、実現できよう。他方扶養内でしか働けないので、「給与は重視しない」と言う。

6章.おわりに

「漁業は稼げない」「人事部があるのは当たり前」そんな既成概念が世の中にある。VUCA時代で、様々な変化を踏まえ何か方法を出す時、まずは疑念を持たない”当たり前の価値観”を見直し、定義を考え直すことが重要だ。本当に漁業は稼げないのか？人事部はどこもあるのか？等、前提を見つめ直し、丁寧に拾ってこそ真に持続可能な施策ができると考える。最後にこのような機会を下さったSDGs 学生小論文アワード関係者の皆様、インタビューに答えてくださった皆様、最後まで広い視野から指摘していただいた星田淳也先生に深くお礼申し上げます。

参考文献

- ・池田潔『地域・社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房、2022年
 - ・薄上二郎『地域ブランドのグローバルデザイン』白桃書房、2020年
 - ・経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」、2020年
 - ・経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」、2022年
 - ・佐藤博樹ほか『新しい人事労務管理第6版』有斐閣、2019年
 - ・清水純一ほか『復興から地域循環型社会の構築へー農業・農村の持続可能な発展』、農林統計出版、2013年
 - ・平野光俊・江夏幾多郎『人事管理一人と企業、ともに生きるために』有斐閣、2018年
 - ・南和気『人事こそ最強の経営戦略』かんき出版、2019年
 - ・吉田寿ほか『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞出版、2022年
 - ・婁小波『地域の再生19 海業の時代』農山漁村文化協会、2013年
-