

### COMPANY PROFILE /

#### 丸果石川中央青果株式会社

日本海側で最大の集荷・販売規模を誇る青果物卸売業者である。販売先は北陸3県に止まらず広域化を展開中。2018年3月から子会社「ファーム菜四季」を設立し、農業参入を果たす。

### 研究員に期待されるミッション

## 地域産品の流通促進のための 社内風土改革

社員のエンゲージメント（愛着心）向上と、より自立的な取り組みを加速するために、俯瞰的に社内での課題を整理して、取り組みを推進していく。

### プログラムへの評価

#### 受入企業

近年、新卒・中途ともに採用が厳しくなっており、一年を通じた終年採用を実施しています。共創型観光産業展開プログラムは、青果卸とは異なる分野でキャリアを積んだ、当社にとっては「新しい血」となる人材を採用できる可能性が大きく、期待が持てます。

客員研究員の西出さんは、60歳を超えた年齢の方ですが、物事を経営の観点から冷静に見ているように感じます。優秀な方をマッチングしていただいたことに感謝しています。

半年という期間は結果や成果を出すには正直短いのですが、新たな出会いも得られて有意義な側面もあります。近くなった人も多く、人間関係の輪を広げるには最高ですね。

私の場合、研究指導をしてくれる北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）の知識マネジメント領域の敷田麻実教授が高校の1年後輩で、驚かされました。

出身県で実施されるプログラムへの参加に私としては大変楽しさを感じています。

#### リサーチ・フェロー

#### 受入企業

丸果石川中央青果株式会社  
代表取締役社長 松本 久典 さん

MARUKA ISHIKAWA

#### リサーチ・フェロー （客員研究員）

西出 靖 さん

Yasushi Nishide

#### PROFILE

明治大学卒業後アメリカのサンダーバード大学院で経営学を学ぶ（経営学修士）。帰国後日本チボリスシステムズ株式会社、ゼロワンパブリッシングジャパン株式会社、株式会社トライアンフコーポレーション等のIT企業で経営管理業務に約20年間従事する。2013年より通訳案内士としてガイド業をスタート。英語圏からの外国人を日本の観光地を回るツアーガイドを行う一方、通訳案内士を対象とした研修講師も務めている。石川県加賀市出身で東京都練馬区在住。



## 閉鎖的な市場内の常識が世間とかけ離れているのではないかな？

野菜、果物などの生鮮青果物やその加工品を生産者から集め、「せり」と「相対取引」で適正な値段をつけて、仲卸業者から地域の小売店に流通させるのが中央卸売市場の役割です。金沢市では1966年に金沢市中央卸売市場を開設しており、当社は青果物の卸売を同市場内で開設当初から担っている唯一の青果卸売事業者です。

取り扱っている野菜・果実は1日300品目、年間で約1000種類を数え、流通量も年間で10万トン前後あります。加賀野菜に代表される石川県の伝統野菜の流通にもかかわらず、県内消費者の食卓を質・量の両面で支えるとともに、本県ならではの食文化を守っていくことも当社の使命だと考えています。

一方、閉鎖的な市場の常識が外の人にとっての非常識になっているのではないかな。そんな危機感が前々からあり、人事・総務の経験が豊富で、MBA（経営学修士）資格もお持ちの西出さんに来ていただきました。

私どもの危機意識には、卸売市場を取り巻く環境変化が根底にあります。

生鮮食料品の流通と特に価格決定には

誰もが納得できる公正なルールが求められます。そこで、日本の各拠点都市に設置されている中央卸売市場で卸売に従事するには農林水産大臣の認可が必要とされ、業務は卸売市場法によって細かく規定されてきました。

## 卸売市場を取り巻く環境変化に対応するため、新しい「血」が必要

ところが、生鮮食料品の広域流通化と市場外取引の拡大が平成に入って以降、加速しました。貿易自由化を背景に、国産農産物の輸入農産物に対する価格面での競争力強化も必要となり、国内流通の要である卸売市場の効率化が求められるようになってきました。

こうした時勢を踏まえて改正された卸売市場法が今年6月から施行されます。同法に盛り込まれている83の条文が一気に19に削減されて、大幅な規制緩和が行われます。例えば、卸売業者・仲卸業者・売買参加者には行政の許可や承認が不可欠なのですが、改正後は法律上の規定がなくなり、大手を振って「誰に売ってもいい」「誰から買ってもいい」状態になります。

さらに、近年は市場内での卸販売の90%近くがせりではなく相対取引となっており、せり中心の時代に築かれた市場内の常識がなかなか通用しなくなっています。現実の変化がすぐ起きるわけではありませんが、外部から新しい血を入れて、時代の変化に応えられる人材の育成、社内体質の改善を実現しないといけません。

「研究者」名目とはいえ、経営コンサルタント的な人材を社内に入れるのは、1966年の創業以来初めてで、西出さんには世の中の新しい考え方や常識を注入してもらえればと、大いに期待している

受入企業

**丸果石川中央青果株式会社**

代表取締役社長 松本 久典 さん

MARUKA ISHIKAWA



ところで。

金沢中央卸売市場の2階に当社のオフィスはあり、業界理解の一助となるよう、業務部門のフロアのまん中に西出さんのデスクを置きました。最初はびっくりしたと思いますが、すぐに馴染んでくれています。

## 西出 研究員からの提案で、新たなミーティング手法を導入

最初に来てもらった時にミッションとしてお願いしたのは、当社で既に導入している人事評価のプロセス管理制度をより機能するよう改善してほしいということと、人材教育のプランニングです。一方、西出さんからは社員がどのような問題意識を持っているのか調べるために全社員との面談をさせてほしいと申し出があり、実施してもらいました。

研究期間は昨年10月からの半年ですが、期間前半に社内で見えて、聞いて集めた情報を後半の今は咀嚼（そしゃく）して整理している段階です。いくつかの提案もしてもらいました。既に取り組んでいるところでは、社員間のコミュニケーションを深める目的で、30分間仕事以外の話をするOne on One meeting（ワン・オン・ワン・ミーティング）を2月から始めています。管理職とその部下が業務とは直接関係のない話題で進める面談を随時、実施しています。

効果が出るまで時間はかかるでしょうが、西出さんが投じる一石が当社にとっていい方向への変化の波をつくってくれそうです。

## 通訳案内士の仲間から情報提供、年齢を気にしつつも応募

加賀市出身の現在61歳です。他の研究員の皆さんと違って、私の場合は出身県でのプログラム参加となります。グループないしは富裕層の外国人訪日客を日本各地にガイドする通訳案内士の仕事を現役でしており、拠点は東京ですが、石川県の通訳案内士協会にも所属しています。

金沢大学の卒業生でもあるそのガイド仲間から「西出さん、こんなのありますよ」と、共創型観光産業展開プログラムのウェブサイトを紹介されたのが、当プログラム参加のきっかけでした。プログラムの内容が面白そうだったので、年齢的に厳しいかなと思いつつ、締切りギリギリの8月下旬に応募してみました。

通訳案内士になる以前、東京のIT企業で幹部の一人として、15年にわたって人事・総務を担当した実務経験があり、また、MBAの資格も持っています。通訳案内士として観光業にも携わっており、こうした自分のスキルをふるさとのために活かしてみたいとの思いもありました。

## エンゲージメント向上を図るため One on One meeting を提案・導入

丸果石川中央青果は卸の会社ですから朝は早いですね。今は7時ですが、1月までは朝5時に出勤していました。そうしないと皆さんの業務を見学できない。通訳案内士の仕事の一環で、築地市場の鮮魚のせりには行ったことがありましたが、中央卸売市場や青果卸の業務内容については全く知らなかったのが、現場の理解から始めた格好です。

客員研究員としてのテーマは「従業員エンゲージメント向上施策」です。

エンゲージメントは、「愛着心」「愛社精神」「思い入れ」といった意味の人事用



リサーチ・フェロー  
(客員研究員)

**西出 靖 さん**

Yasushi Nishide

語です。許可を得て70名ほどの社員の皆さんにヒアリングした結果、会社の将来を支える入社10年未満の若手層と入社10年以上の中堅・ベテラン層で従業員満足度に差があることが分かり、まずはその解消に取り組むことにしました。

One on One meeting の導入を1月末に経営陣に提案して2月から導入しました。One on One meetingはリクルートやヤフージャパンが導入して定着率アップ、モチベーションアップにつなげている人事手法で、上司と部下の面談がいわゆる「報連相」に傾きがちになるのを極力避けて、意思疎通を図ったり信頼関係を築いたりする点に力点が置きます。2月末に報告書を出してもらいます。その後、管理職を集め情報交換や目的再確認のためのフィードバックミーティングを行う予定です。

## プログラム期間終了後も引き続き課題解決に関わっていきたい

プログラムの期間終了後についても、人事アドバイザーとして引き続き丸果石川中央青果の改善に貢献していけたらと思っています。

護送船団方式で長らく守られてきた中央卸売市場に自由化の足音が近づいており、丸果石川中央青果がそうした時代の変化に対応できるよう、社内風土の改革、マインドセットをこの先の課題に据えていくつもりです。トップダウンが当たり前だったところをボトムアップ型に持っていかれたらと考えています。至極のアイデアは社員の中にあると私は考えており、それをすくい上げる仕組みまで丸果石川中央青果の中に構築できればいいですね。

現在は会社から近い場所にアパートを借りて住んでいます。出勤は徒歩で。金



沢大学へはバスで通い、北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）に行く時は同行する研究員の車に乗せてもらっています。東京では車を運転する機会が12年近くなかったものですから、実は去年、運転免許を返納していて、気軽に移動できる足がないため、少々不自由をかかっています。

## 他の客員研究員との交流やリカレント教育に多くの刺激

一方、金沢が東京から2時間半の時間と距離というのはやはり大きいですね。その気になれば日帰りも可能です。私の場合、恒常的に東京にも仕事があり、金沢と東京の2拠点で仕事を続けられる点は大きいですね。

今回のプログラムで私が唯一、60代の研究員でしたが、他の若い研究員と一緒に学んだり意見を交わしたりすることは、すごく刺激的でした。リカレント教育で指導していただく先生たちとの出会いも含め、新しい人間関係や人脈を築ける点は、今後、当プログラムへの参加を検討する人に伝えたい魅力ですね。