

## グループ内物流部門の 人材育成モデルの構築

働きやすく人材が定着する会社を目指し、経営者の感じている課題と現場の生の声をすり合わせて対策ポイントを絞り込み、コミュニケーションの活性化や指針の策定、組織の見直しなどを通じて、風土改革の基盤を整えた。

### ▼ 取り組み内容

**Step 1**  
現状把握と課題整理

中山社長や管理職、ドライバーを対象にヒアリングを実施し、会社の現状を把握した上で、課題を整理。

**Step 2**  
対策立案

Step1で把握した生の声と中山社長が抱える課題を相関づけ、解決に向けた対策を立案。

**Step 3**  
対策実施

対策の実施に向け、経営者と管理職が議論する場を設け、ビジョンや行動指針を策定し、組織を変更。

**Step 4**  
定着・自走

対策を運用すると同時に、自走できるよう管理職を対象とした教育を実施。

### 受入企業

株式会社 北陸化成工業所  
代表取締役社長 中山 浩光 さん

1949年創業の工業用薬品メーカーで北陸に密着して事業展開する。主に浄水場や製紙・鋳造メーカーなどで使用する薬品や原材料を製造。グループ会社のケミプラス株式会社が2013年から物流業務を一手に担う。SDGsが叫ばれるはるか以前よりリサイクルに取り組み、地元アルミ産業で発生する廃棄物を独自技術で資源として再活用している。

### 協力研究員

武石 伸一 さん

熊本県生まれ、福岡県育ち。大学卒業後、沖電気工業株式会社に入社。主に海外営業を担当し、現地法人の責任者を歴任する。その後、エリクソンジャパン株式会社でソリューション営業を、インテルセキュリティ日本法人で新規サービスの立ち上げを手掛け、鹿児島環境ベンチャーで常務執行役員として経営、営業、人事総務に携わった。

富山“Re-Design”ラボ 事例

CASE:

物流危機の  
克服に向けた  
企業風土改革

取り組みの成果  
・  
今後の取り組み

- ・会社が目指す方向性を明らかにし、社員のあるべき姿を示すため、ビジョンと行動指針10箇条を策定。策定時には経営陣と中間管理職が50時間以上にわたり、腹を割った議論をする場を設けた。
- ・ビジョンや行動指針を周知する方針説明会を開催。朝礼での唱和や関連する取り組みの発表などを通じて浸透を図っている。また、組織を見直し、各部署の役割分担と責任の所在を明確化した。
- ・管理職のスキルアップに向け、研究員自身が講師を務め、毎週トレーニングを実施している。

受入企業の評価・今後の関わり方

参加理由

- ・物流危機が叫ばれる中、ケミプラスにおける人材採用・育成、労務管理、キャリアアップ支援等への仕組みづくりが重要になりました。社内メンバーだけでは思い切った改革が難しいことから、経験豊富な外部人材を招き入れ、組織の活性化を図りたいと考えました。

評価（成果・社内変化など）

- ・武石さんは瞬く間に当社内の輪に飛び込んでくれました。全メンバーとの面談では、初対面の方に本音で語ってくれるか心配していましたが、上手に本音を引き出してくれました。
- ・出てきた意見を分析し、本質に素早くたどり着き、対策案を提案していただきました。管理職の一体感の醸成、メンバーへのフィードバック、それらのための資料作りからプレゼンまで、業務遂行レベルの高さを目の当たりにしました。
- ・新しい組織体制をプロジェクト期間中にキックオフしました。今は新体制の定着と運用に取り組んでいます。時には緻密に、時には大胆に、とても刺激に満ちたプロジェクトでした。

今後の関わり方

- ・新体制の定着はまだ道半ばです。メンバー一人ひとりの意欲が冷めてしまうと、あっという間に組織は逆戻りしてしまうものです。今後は武石さんには経営幹部として当社に在籍いただき、共に運用していきます。次のステップはグループ内全社への横展開です。

協力研究員の評価・今後の展望

参加理由

- ・これまでのキャリアを通じ、地方の中小企業は大都会の大手企業とは違う課題を持っていると感じており、培ってきた知識やノウハウをそうした課題の解決に役立て、社会に貢献できればと考えました。富山大学での学びが自身をさらに成長させてくれるとの期待もありました。

評価（取り組み・生活）

- ・ヒアリング時は皆さんの話を予断なく聞くよう心がけました。そこから言葉の真の意味をくみ取り、会社が抱える課題を「人的資源の配分」「仕事のやり方」「職場の雰囲気」「会社へのロイヤリティ」の4つに整理し、それぞれの改善に向けた対策を立案しました。
- ・ビジョンや行動指針の策定、組織変更のほか、管理職と現場がコミュニケーションできる環境を整備するなどした結果、管理職も現場も着実に意識が変化していると思います。決して即効性はありませんが、来年には目に見える成果が出ていると期待しています。
- ・大学での学びは多岐にわたり、かつ厳選された内容でとても有益でした。先生方の人脈を通じた協業にも大きな可能性を感じました。

今後の展望

- ・富山と自宅のある埼玉との2拠点生活を送りながら、引き続き、会社と社員のウェルビーイングに貢献したいと考えています。そのために、会社と社員がそれぞれ目指しているところについて、整合を取りながら、必要とされる仕組みを作り上げ、風土改革に取り組めます。