

2026

変革の現場

1

改革を担当したカネシメホールディングス人事・法務部、情報・DX推進部担当執行役員の大沼優氏は「従来の制度は、実際の業務の間にずれが生じ、うまくいかなかった。日常業務に当てはめにくい項目もあり、評価の運用では、上司の判断に委ねられる部分が大

十分に活用しきれていなかった」と振り返る。改革の契機となったのは、2023年ごろ、営業部門を担当する役員（注）の若返りが進み、給
■制度と実態を再検証
従来の人事制度は、導入から時間が経過する中で、管理職に求められる役割や能力の水部長職以上への聞き取りを行ったところ、制



水産物が所狭しと並ぶ札幌市中央卸売市場の場内



▼コンサルティング部・三澤
勇介主任経営コンサルタント
人事制度は、整えただけで
は社員の行動や組織文化の変
化にはつながらない。経営層
や管理職が目的を理解し、自
ら運用することが欠かせない。

対話からつくる人事制度

管理職の役割を問い直す

三澤コンサルタントは、カネシメ高橋水産の改革を「制度以上に、管理職の意識をどう変えるかが重要だった」と振り返る。

■管理職から変える

水産市場では管理職も実務を担い、部下育成や組織運営に十分な時間を割きにくい。そこで、人を育て、組織を動かすことも管理職の役割だという認識を共有した。

背景には、人事部門が感じていた制度と現場とのずれがあった。役員や管理職が議論を重ね、目指す組織像を共有し、制度へ落とし込んでいった。

■対話で溝を埋める

重視したのは、一般論を当てはめず、現場との対話を通じて運用できる仕組みにすることだ。約1年にわたり人事部門や役員と議論し、「あるべき姿」と現状の隔たりを埋めた。

理想を追いすぎれば現場に受け入れられず、現状に合わせすぎても成長にはつながらない。「少し努力すれば届く目標を共に考え、その積み重ねで組織を変える」ことを重視する。

■自走できる組織へ

検討を通じ、役員や管理職には人材育成を経営課題として捉える意識も高まった。「制度づくりがゴールではない。企業が自ら考え、納得し、運用を続けられる状態をつくることが重要だ」としている。

記事の問い合わせは日本生産性本部コンサルティング部まで。



程で、人材育成や管理職の役割について議論を重ねたことで、従業員教育を経営課題として捉える意識が高まった。グループ会社の役員にも、人を育てることの重要性が浸透したという。

大沼執行役員は「制度を作って終わりではない。運用を通じて社員を育て、会社の成長につなげていくことが重要だ」と話している。

現場起点で人事改革

伴走支援で役割と評価を明確に



人事制度改革を進めた人事・法務部のメンバー

革でも、制度のひな型だ」と話す。

をそのまま導入するのはなく、同社の事業や組織の実情に即し、実際に運用できる制度をとともに考える支援が期待された。

大沼執行役員は「会社や現場の事情を理解した上で、一方的に答えを示すのではなく、一緒に考えてもらえ

日本生産性本部の経営コンサルタントは、プロジェクトメンバーの意見を引き出し、論点を整理しながら議論を支援した。制度の設計にとどまらず、社内

でどのように検討を進め、役員や管理職の合意を形成していくかについて

制度を人材育成の基盤に

■実務と管理を両立
新制度では、水産市場を中心とする事業の特性を踏まえ、管理職の役割を現実在即して定めた。市場の業務では、管理職であっても、全体の管理や人材育成と管理職としての役割

顧客や商品と向き合うに責任を持つ。一般的に管理職像を
実務が欠かせない。一方で、プレーヤー業務当てはめるのではな
に比重が偏ると、部下く、現場を知ることと、
の育成や組織運営に十人を育てることを両立
分な時間を充てにくいさせる制度とした。
という課題もあった。評価では、成果や行
そこで、プレーヤー動に依じて適切に差を

設けることを重視した。従来は、仕事への取り組みや貢献度が処遇に十分反映されにくい面もあった。新制度では、何が求められ、どのような行動が評価されるのかを明確にし、努力や貢献が処遇に反映される仕組みを目指した。

■若手の意欲向上

■若手の意欲向上

制度の基本的な枠組みはグループ会社で統一し、職種や業務内容に応じて評価項目を調整した。評価基準を明らかにしたことで、特に若手層からは、何を目標に働けばよいか分かりやすくなったとの反応が得られている。

中堅層には、これま

での制度運用の経験から慎重に受け止める向きもあるが、若手層にはおおむね好意的に受け止められている。

■人材育成を経営課題
改革は、役員層の意識にも変化をもたらした