

特集① 人が動かす山九のビジネス

会長 × 社外取締役 対談

ビジネスの根幹を支える、
山九の人財山九の人財に対する考え方と市場から見た特徴や課題について、
2023年6月に社外取締役に就任された高田取締役と中村会長が語り合いました。代表取締役会長CEO
中村 公一社外取締役
高田 明～山九にとっての人財とは～
**国内外のグループ会社、
協力会社も含め
約4万人が「山九の人財」**中村会長(以下、中村) 高田取締役にご
就任いただいてから1年が経過しました。
当社と当社人財に対する率直な印象をお
聞かせください。高田取締役(以下、高田) まず、山九の
事業の幅広さ、奥深さに驚きました。そして、
社員の皆さんは仕事に対して非常に誠実
に向き合っている印象です。

中村 おっしゃっていただいた通り、当社

社員は誠実で真摯に仕事に取り組んでい
ます。人財が作り出す付加価値によって
当社は成長を遂げてきました。高田 山九の人財は、山九でしか身に
付けることができない技術・スキルがあ
ります。決してマニュアルを読めば身に
付けられる技術・スキルではありません。
それがまさに山九の人財の競争優位性
であり、他社の参入障壁になり得てい
ると思っています。山九における人財の位
置づけについて、中村会長はどのよう
にお考えですか？中村 当社は人に付加価値を付けてお
客様にサービスを提供し、対価をいただくビジネスです。したがって、当社のビジ
ネスの根幹を支えているのは人財に他な
りません。当社グループでは、国内で約
1万9千人、海外で約1万2千人の人財
が働いていて、協力会社を含めると人財
の数は約4万人となります。協力会社ま
でも含めて「山九の人財」と捉えています。～人財確保・育成の重要性～
**人手不足という
社会課題に対して
グローバル動員力を担保**

高田 人財投資についてはどのようにお

考えですか？

中村 当社は人を磨いて磨いて、宝石
に変えて人財にします。したがって、当社
にとって人財投資はコストではなく、素晴
らしい宝石に変えていくための先行投資
だと考えています。高田 しかし、近年では少子化を背景と
した労働力人口の減少により、働き手の
不足が大きな社会課題になっています。
山九の事業にとって労働力不足はお客様
からのニーズが高まるチャンスである一
方で、山九自体の人財確保も難しくなる
ことが予想され、より大きな経営課題だ
と認識しています。特に今後、山九がグ
ローバルに事業拡大を目指す中で、人
手をいかに確保していくのでしょうか？中村 当社は、従前より日本において四
つの研修施設を運営し人財育成に注力し
てきました。海外にも教育施設を設置し
て、直近ではマレーシアで採用機能も有
する研修施設での教育を開始し、2024
年12月にはサウジアラビアにメンテナ
ンスセンターが開設する予定で、さらに育
成環境が充実します。育成によって国内
外の人財を磨き上げ、世界No.1の技能
集団となること目指しています。そして、
日本を含めた世界各地の現場に確かな
技能を持った山九の人財を派遣し、グ
ローバルで動員力を担保していきたいと
考えています。高田 多くの企業・現場が人手不足に
苦しむ中、確かなスキルを持った人財に
よる動員力を担保していく意義は非常に
大きいと思います。ただ、山九だけの問
題ではありませんが、社会的に若い世代の離職率の高さが課題となっています。
それについては、どのように対応してい
きますか？中村 一朝一夕で身に付かない技能・
技術力を有することが当社の人財の強み
です。それだけの高い技能をしっかりと
身に付けるために、5年でも10年でも
時間をかけてしっかりと教育しようと取り
組んできました。しかし、おっしゃる通り
若い世代の離職は大きな課題です。これ
まで育成に長い時間をかけてきましたが、
より早く育成して若い世代にもやりがい
や達成感をいち早く感じてもらうことが
必要だと考えています。そのために、例え
ば、現場を小単位に分けて、その現場ご
とに仕事を任せてやり遂げていく経験を
積めるようにしたいと思います。高田 また、より広い観点で人を集める
ということに関しては、働きがいでなく
、性差や属性に関わらず働きやすい環
境を整えることも必要でしょう。業界
的に男性が多く、なかなか簡単ではな
いと思いますが、それと、現在の作業服
はとも伝統あるものとは思いますが、
若い方が「是非着たい」と思うような、
スマートで格好の良い、かつ機能的な
作業服の導入を進めていただければと思
います。中村 誰もが働きやすい環境を整える
ことは重要です。技能系の女性社員も
増えてきていますので、簡単ではありません
が、やるべきこととして取り組んでい
きたいと考えています。～山九の人財の付加価値を高めるために～
**現場を変革する
「提案力」を磨く
やりがいからエンゲージメント
につなげる**中村 今後、当社の人財が生み出す価
値をより高めていくために必要なこと
を外部の視点からお考えをお聞かせく
ださい。高田 お客様の要望や変化に
対応して追隨してだけでなく、その先
を見て現場を変革する提案をしていく
「提案力」を磨き上げることに期待し
たいと思います。そうすれば、山九の
人財が生み出す価値はさらに大きく
なり、より競争優位性が高まると思
います。中村 提案力の強化はまさに取り組みを
進めているところです。お客様の変革に
対してより提案力を高めるために、2024
年度に組織改編を実施して営業第1部～
4部を新設しました。また、当社は20年
も前から社内改善提案活動制度があり、
一日の長があると捉えています。昨年
度は24万件の提案がありました。その
提案力をさらに磨き上げていきたいと思
います。高田 また、これからはエンゲージメント
の向上が不可欠です。従業員・関係会社・
協力会社のエンゲージメントを高め、「山
九グループに入れて幸せだ」と感じられ
るような企業グループを目指してほしい
と思います。中村 エンゲージメントの向上に向け
て、処遇改善や福利厚生の実施など
様々な取り組みを行っています。その
一つとして、2024年3月には学生時代
の奨学金を当社入社後に代理返還する
支援制度を作りました。2024年7月か
らは「山九MIRAI対話」として経営幹部
との対話を始めました。当社は、日本はもちろん、世界の産業
を支える「要」。例えば、一つの歯車が
動きを止めればエンジンが動かないよう
に、当社がいなければお客様の生産現場
は止まってしまいます。そこに山九の責
任と誇りがあります。そのように、一人
ひとりが自分の役割を明確に認識する
ことが誇りとなり、エンゲージメント
につながっていくと考えます。誇り高
き山九の人財をこれからも大切にしてい
きます。