鼎談

ロマン（志）実現の鍵を握る海外人材育成に向け教育システムのベストプラクティスを共有し仕組み化を進める

商品部 HFaキッチン・ダイニングチーム
バイヤー
H.I

2005年入社。7店舗を経て、2014年より店長として2店舗を経験。2017年に中国大陸へ出向。店長とエリアマネージャーを経て、現地従業員の教育や研修に携わる。2021年より商品部。デリバリーを経験後、2022年より現職。

×

NITORI RETAIL（MALAYSIA）
SDN.BHD.
K.K

2004年入社。4店舗を経て、2012年に店長となる。2013年より組織開発室。ダイバーシティ推進や社内広報を担当。2016年より商品部。デリバリー、バイヤーを経験後、2023年1月よりマレーシアに出向し、商品部業務に携わる。

×

取締役
人材教育部 ゼネラルマネジャー
サステナビリティ経営推進担当役員
安孫子 尋美

1984年入社。法人事業部や業務システム室などを経て、1999年女性初の店長となる。2002年より商品部。2015年に商品部マネジャーとなり、コーディネートによる暮らしの豊かさ実現のための商品開発、売場提案の指揮を執る。2021年より現職。

ロマン（志）から逆算して構築した教育体系が、スペシャリストを育成する

安孫子取締役

― ニトリグループの人材育成の考え方や仕組み

安孫子取締役

ニトリグループの中心には常にロマン（志）とビジョンがあります。人材育成でも、ロマン（志）とビジョンの実現に必要な将来の組織と人材を想定し、そこから逆算して、教育体系を構築しています。例えば、今まで以上に幅広い商品やサービスを、より多くの国や地域の人々に「お、ねだん以上。」で届けるためには、その将来時点で、業務範囲も現状より広がり、進化しているということです。そのため、米国視察をはじめ、従業員教育には非常に力を入れてきました（P51：人材育成と組織開発の推進）。段階を踏んだ多種多様なカリキュラムからなる教育と、幅広い分野での業務経験を通じ、4C（チェンジ、チャレンジ、コンペティション、コミュニケーション）をもち合わせた多数精鋭のスペシャリストが育つと考えています。4Cをもち合わせたスペシャリストというのは、変化に対応し、改善・改革を繰り返しながら競争の中で自己成長を目指し、社内外で密な連携をとりつつ全体最適を追求する人材のことです。高い専門性を有すると同時に、サプライチェーン上の業務全般の理解も求められます。

お二人は、ご自身の経験を通じ、ニトリグループの人材育成の考え方や仕組みについて、どのように感じていますか。海外展開を拡大する際、4Cの中で、コミュニケーションがとりわけ重要性を増すように思いますが、いかがでしょうか。

K氏

私は、ニトリグループのロマン（志）と、その実現に向けて人材教育に力を注いでいる一貫性に共感し、入社しました。店舗で勤務していた最初の頃は、店舗でキャリアを積み、やがて店長、エリアマネジャーになりたいと漠然と考えていました。思いがけず組織開発室に異動し、社内報制作などに携わる中で商品部の方々と接する機会を多く得たことで、モノづくりに魅力を感じ、商品部でのキャリアを目指すようになりました。2016年、念願の商品部配属となり、デリバリーやバイヤーの経験を積みました。今年1

鼎談：ロマン（志）実現の鍵となる、人材育成について

月末からマレーシアへ出向しているのですが、この配転も思いがけないものでした。現在、今までの経験を活かし出店準備や人材育成など、幅広い業務に携わっています。配転教育を通して自分のやりたいこと、なりたい姿がどんどん明確になってきたこと、そこを目指すための教育プログラムも充実していることが、自身のキャリア形成にとてもプラスになったと感じています。

I氏

私は、ニトリグループのロマン（志）に共感するとともに、将来性を感じて入社しました。国内店舗勤務が長かったのですが、中国大陸で働くチャンスが巡ってきた際、自らの成長のための挑戦だとも思いました。いざ海外勤務を経験してみると、日本ではすぐに手配できる什器や商品等がなかなか届かないなど、日本では殆ど経験しなかった問題に色々とぶつかりました。それらの課題を解決したいとの想いを胸に、帰国しました。その後、商品部でデリバリー業務に携わり、商品が生産されてから店舗に並ぶまでの一連の流れを理解し、コントロールする技術を習得しました。今は、バイヤーとして食器類を担当しています。いずれまた海外勤務に挑戦し、現地の課題を解決する人材になりたいと思っています。

海外での勤務経験が、将来のなりたい姿を明確にしてくれた

I氏

海外人材の育成についての課題及び方向性

安孫子取締役

ニトリグループは、2032年ビジョンの達成に向けて、アジア地域への出店を加速していきます。そのため、海外人材の育成は急務です。国内の教育システムをグローバルに標準化した上で、浸透させ、価値観を共有し、ニトリグループのロマン（志）の実現を一緒に目指してくれる現地スタッフを増やしていきたいと考えています。

一方、各々の国・地域には、特有の生活様式があり、文化や考え方にも違う部分があります。現地に適した方法の採用、伝え方の工夫など、柔軟な対応も必要だと感じています。

ここは是非、お二人の海外での経験に基づく実感や意見を聞かせてください。

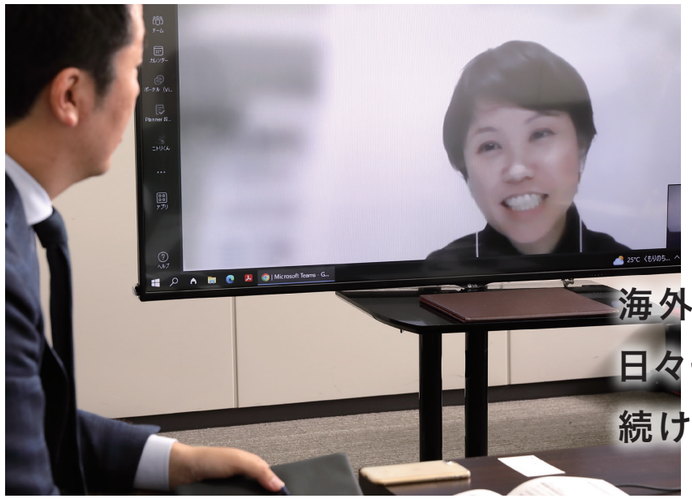
K氏

私のマレーシアにおける役割の一つは、日本で学んできたことを現地の従業員に伝えていくことだと認識しています。日本のように6を言ったら10伝わることはなかなかありませんので、1から10までを丁寧に伝えていくことを心がけています。とはいえ、やってみると簡単ではありません。言葉の問題なのか、伝え方の問題なのか、仕組みの問題なのか、一つひとつを分解して考え、次に繋げていくようにしています。丁寧を意識するあまり情報過多や難解になったりせず、シンプルに伝えるスキルが段々と身に付いてきたかなと感じています。私の今のロマン（志）は、現地のバイヤーの成長を支え、一人前になることを見守ることです。彼らがニトリグループと出会ったことで、未来へのわくわく感を抱いたり、自分なりのロマンに向けて歩んでいけるよう、一緒にチャレンジしていきたいと思っています。

2032年ビジョンの達成に向けて、更に人材育成のスピードを高めていかなければなりません。言葉や文化など違う部分もありますが、価値観を共有しながら一つひとつ丁寧に対応することが重要だと感じています。

安孫子取締役

私も同様の課題意識をもっています。これまでもニトリグループは、台湾や中国大陸などに展開し、新しい店づくりや人材育成を行ってきました。その活動から得たものには、ベストプラクティスとして、もっと共有・活用できる部分があると感じています。Kさんのマレーシア出店での経験の一つひとつが今後に向けた土台になることはもちろん、それを次の出店国でも活かせるような仕組みづくりをしていかなければいけませんね。また、それが当社にとっての大きな財産になるわけです。



海外で働く仲間とともに、日々チャレンジを続けていきたい

K氏

鼎談：ロマン（志）実現の鍵となる、人材育成について

I氏

私には、中国大陸での経験を通じて大事だと感じたことが2つあります。一つ目は「聴くこと」、二つ目は「現地の言葉を使うこと」です。日本のルールを一方的に押し付けるのではなく、現地の方々の意見にしっかりと耳を傾けることで、連帯感が深まりました。また、少しずつでも現地の言葉を使うことで、相手との距離感が縮まりました。この2つは、円滑なコミュニケーションの秘訣だと実感しています。中国大陸での数年間は、現地従業員とともに私自身も成長することができた貴重な経験でした。

入社時から一貫して、私のロマン（志）は、一人でも多くの人の役に立ちたい、というものです。2032年ビジョンの達成はもちろん、その先も視野に入れて貢献していきたいという気持ちが強くなりました。

これまで情報の発信は日本から海外が中心でしたが、今後は海外から日本、海外から海外、というように情報の流れも複線化されていくと思いますし、更なる成長に向けて、変革を加速すべきだと思っています。既に、海外拠点にはたくさんの優秀な現地人材がいます。彼らから発信される情報やノウハウをグループ全体が共有し、活用することは、現地従業員のモチベーションを大きく高めるでしょうし、ニトリグループの成長を加速する原動力になるのではないでしょうか。私は、その推進役の一人になりたいと思っています。

安孫子取締役

そうですね。日本では一人ひとりの人事データを細かくデータベース化して、適材適所で人材をリストアップする仕組みができています。海外人材にも同様の仕組みが必要だと認識し、既に取り組んでいます。もっとも、日本を中心として、そのモデルを海外へどう展開していくかという考え方ではなく、海外でも拡大できる、真のグローバルスタンダードとなるモデルの構築が必要だと思っています。

したがって、情報や人材の流れもグローバルでダイナミックなものにしていくことが必要ですし、その仕組みが出来ればロマン（志）やビジョンの実現にも大きく近づくことになるでしょう。似鳥会長の言葉で、私がとても共感しているものの中に、「君たちは家具を売るためにいるのではなく、暮らしを豊かにするために、その仕組みを作るために、ここに集まっているのだ」というものがあります。従業員一人ひとりの成長が、ニトリグループの成長のベースになります。ロマン（志）実現に向けて、自分は何ができるのかと常に問いながら成長を続ける人材がたくさんいて、それを支え、活かす仕組みがあることがニトリグループの宝です。今後も更に磨きをかけていきたいと思います。