

Interview 人事トピックスを聞く④

# 独身寮の新設

## 三井物産



コミュニケーション能力が向上し、会社としての  
理念や価値観が生活の場で浸透

取材：松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 松田 宏

### 商社の仕事は人的ネットワークの 構築力が基礎

——独身寮を新設された経緯を教えてください。

十数年前までは、通勤には不便でしたが、郊外に何百人も収容する独身寮がありました。帰ればいやでもたくさんの人と顔を合わせ、お酒を飲んだり、ゴルフや合コンに一緒に行ったりと、濃密な人間関係ができました。先輩が仕事の体験や将来の夢などを熱く語るのを聞いて感動したり、仕事の相談に乗ってもらうこともありました。そうした人間関係の中で、他部門や会社全体の状況、会社の価値観なども学んでいました。

しかし、90年代半ば以降の経済情勢の下で、福利厚生施設として位置づけられていた独身寮も売却されることになり、独身寮に入居していた社員には会社が借り上げたワンルームマンションに移ってもらいました。ワンルームマンションですから帰宅しても誰とも

人事総務部 人材開発室 室長

瀧口 斉氏

(たきぐち・ひとし)



会いませんし、周囲は見知らぬ人ばかりです。設備が揃っていてわざわざ外出する必要もありませんから、誰とも話をする機会はないわけです。一方、新入社員は、配属された部門や業務上の接点があるごく限られた範囲の他部門の社員としか知り合う機会がありません。

そのような状況の中で、仕事が個人のスキルに大きく依存する当社社員として絶対に必要な対人コミュニケーション能力を育むためには、独身寮は欠かせない存在だったことが再認識されるようになりました。

——独身寮での人間関係が重要となるのですね。

商社の仕事で最も重要な能力が対人コミュニケーション能力です。新しい商品やサービス、事業のアイデアを具体化するには、社内外の人的ネットワークを通じて人を集め、それらの知恵を結集し融合していかなければなりません。さまざまな専門知識を持つ人との関係、つまり人的ネットワークを構築できる能力が商社の仕事の基礎なのです。そのためには、社内にとりだけ多くの知り合いがいるか、が成功の決め手に

#### 会社概要

設立：1947年7月25日

事業内容：総合商社

資本金：323,213百万円

売上高：〈連結〉15,357,656百万円

従業員数：〈連結〉41,761人 〈単体〉5,843人

本社：東京都千代田区大手町1-2-1

(2007年3月31日現在)

URL：<http://www.mitsui.co.jp/>

なるわけです。「事業分野の選択と集中」という企業としての合理性や効率性を多少犠牲にしても、「総合力」を維持し、かつ持続的に新しい価値を創造していくためには、独身寮等を通じて若い社員が人的ネットワークを構築し、そのネットワークを駆使して機能・情報を統合していく必要があると考えています。

同時に、独身寮の中で育まれる人間関係を通して、会社の理念や価値観、仕事のスタイルなどが伝承されることも非常に重要だと思います。

## 共有スペースを重視、 運営は寮生による自治会で

—具体的な立地や設備はどうなっていますか。

昔の独身寮は、会社からかなり遠い場所にありましたが、今はできるだけ近くで通勤に便利な場所を選んでいます。新設した独身寮は平和台（練馬区）、仙川（調布市）、葛西（江戸川区）、西台（板橋区）の4カ所で、西台は女子寮です。他に、東船橋（船橋市）では昔からある寮で売却予定だった物件を再利用しました。

現在の入居者は全部で379人です。一棟を丸ごと借り上げて使用しており、各寮の規模は70～100人と、以前に比べるとやや小規模ですね。各寮とも、談話室や食堂、浴室などの共有スペースを多くすることにこだわっています。そして、共有スペースを通らないと自室には入れない構造にしています。そうしておけば、会社から帰れば他の人と顔を合わせますし、挨拶もしなければなりません。食事や入浴でも必ず誰かと会うので、お互いに知り合う機会が増えるだろうというわけです。

—独身寮の運営はどのようにされていますか。

会社としては寮の運営には関与せず、自治会を作り、寮長やいろいろな係を選出して自主的に運営してください、とお願いしています。そして、必要な場合は会社ができるだけサポートするという考え方です。例えば、サッカーのワールドカップの際に、寮の自治会がゲーム観戦会を開催するというので、会社はすべての寮に大型プラズマディスプレイを設置したこともありました。寮長選挙にも会社は干渉しません。何かあれば寮生同士でとことん議論し、お互いが納得できる結論を出したらよいという考え方です。

新人歓迎会、旅行ツアー、寮対抗の運動会など、行事も盛んなようです。

—入居率はどのくらいですか。

独身寮には入社後の3年間、できれば全員が入居してほしいというのが会社の基本方針です。独身寮が新設されたときに会社で借り上げていたワンルームマンションはすべて解約したのですが、そのうち70%の社員が独身寮に移りました。残りの社員は自分で新たにワンルームマンションなどを借りています。

一方、新入社員をみると、今年は130人中の125人が独身寮に入居しました。同じ事業領域の社員が特定の独身寮に集まらないように考慮しており、新入社員の配属が決定した段階で各独身寮に振り分けています。

## 先輩が自然な形で後輩の 相談相手になる

—コミュニケーションの面で効果がありましたか。

基本的には、コミュニケーションが苦手な人は採用していないのですが、独身寮という新入社員が生活をともにする場を意図的に作ったことで、対人コミュニケーション能力が大きく向上するようになったと思います。先輩は、後輩が入ってくると自然に自覚が生まれ、積極的に後輩の面倒を見たがるという良い結果に繋がっています。新入社員にとっては、よい相談相手ができるので、仕事上で直面するさまざまな疑問や悩みの解決にも役立っているようです。当社では明確なメンター制度は設けていませんが、実質的には同等以上の効果があると考えています。

当社の場合、新入社員は入社後3年間の初期教育期間は東京で勤務し、その後、地方や海外などに転属になります。東京にいる間は独身寮で生活しながら人的なネットワークを構築し、会社の価値観や仕事のスタイルを学んでもらっています。

—独身寮が教育の機能を持っているわけですね。

独身寮は保養所やグラウンドのような単なる福利厚生施設ではなく、教育研修の大切な場という位置づけで考えています。会社は、社員一人ひとりが自立した個人として、自分で考え行動できる人になってほしい、また、理念や価値観に共感して働いてほしいと考えて

おり、この思いが人材育成方針にも強く反映されていますから、独身寮における先輩による後輩の指導も、この方針に沿って自然に一貫性のあるものとなっています。会社から細かい注文をつける必要はありません。

一方、寮の管理や賄いなどは専門の会社に委託していますが、管理人の人選は非常に重視し、人事総務部で面接をし、決定しています。寮生の信頼を得られる人格者で、かつ社会人として不可欠なマナーをしっかり教えられる人を選んでいきます。

このように教育的効果の大きい独身寮ですが、以前の独身寮がなくなってから約10年間のブランクがありました。その間の断絶を埋める意味もあって、同世代の社員が集まる定期研修も実施しています。湯河原の研修所に入社3・5・9年目の社員を集め、1週間の研修を通じて同期としての絆を強めてもらっています。

——**集団生活によるメリットもありますか。**

他者に対する配慮が身につくと思います。なぜ他者に対する配慮が必要なのか、なぜ人と会ったときに挨拶をすべきなのか、といった社会通念を自然に理解し、納得してもらうことは職場では非常に難しいと思います。やはり、日常生活の場である独身寮で、利害関係のない人間関係の中からこそ学べるのではないかと考えています。

その意味で、独身寮の中だけではなく、地域の行事などにも積極的に参加してもらっています。といっても強制するのではなく、実際に参加するかどうかは自治会で決めてもらっています。優秀なビジネスマンである前に、社会人としての責任を自覚してほしいからです。新入社員研修では、富士山のゴミ拾いをしたり知的障がい者施設のお手伝いをさせていただいたりしていますから、その延長線上で社会とのかかわりを考える機会にしてくれれば良いと考えています。

社会や他者とのかかわりの中で企業も個人も存在する、ということをさまざまな体験を通じて学ぶことも、寮という「場」の大きなメリットだと思います。

## 生活の場における人材育成の 意義は大きい

——これから大きな効果が期待できそうですね。

近年は少子化で長男や長女という若手社員が増えていますが、兄弟姉妹の有無は対人コミュニケーション能力に大きな影響を与えているようです。これは、コミュニケーション能力は、生活の場における人間関係の中で育まれるものだからだと思います。独身寮は多くの同期生と生活をともにするだけでなく、先輩と後輩という関係を育む場でもあります。先輩は後輩の面倒を見ることで自覚が生まれ、後輩である新入社員は会社の価値観や行動様式を先輩という生きた人間の日常的な言動を通して体感することができます。

近頃の若い人も決して話を通じないわけではなく、大人がきちんと説明し、自らの行動で模範を示せば、共感してくれます。個人の権利ばかりを主張して義務を忘れがちな、間違った認識を持った若い社員がいても、独身寮という生活共同体の中で先輩が誠意をもって話をすれば、必ず気づいてもらえます。

もちろん、独身寮には福利厚生施設の一部である不動産としての側面もありますが、本質的には人材育成の場であると考えています。ですから、独身寮の提供は当社人材開発プログラムの最も重要な要素の1つとして、今後もこの路線を続けていきたいと考えています。

——**今後の計画などがあればお聞かせください。**

独身寮の新設について、シニア社員層は当初よりかなり大きな期待をしていましたが、若手社員層では、効果を疑問視する人も存在していました。しかし、彼らも徐々にその効果を理解してくれるようになりました。今では社員の大半に非常に良かったという評価が定着しており、今後も続けるべきだと考えています。

今回の独身寮新設では準備に使える期間が短かったため、最も小さい寮では収容人数が60人程度と小規模なものになっています。2010年3月には現在のリース契約が切れますので、その機会にもう少し集約して300~400人規模の独身寮を新設にしたいと考えています。結果としてより多くのさまざまな人と知り合う機会を増やせればと思っています。また、今後も年間120~130人の新卒採用を継続するというのが経営の基本方針として確認されていますので、それに沿った長期的な人材育成を考えるうえで、初期教育期間における独身寮の意義は大きいと考えています。