



信頼される人事の実践事例 【若手社員から信頼される人事】

三井物産

若手社員研修は「価値観・行動指針」の習得に特化し、 現場での実体験を重視

取材：松田宏コンサルティング株式会社 松田 宏

総合商社である三井物産は、若手社員の育成において経営理念（「企業使命（Mission）」「目指す姿（Vision）」「価値観・行動指針（Value）」）の理解と体現を第一義としている。対象とする事業分野が多岐にわたり、常に新しい事業を構想してそれを実現していくのが総合商社の業態であるため、その中で社員が常にその会社らしい仕事を創り出していくためには、基盤となる理念や価値観を共有する必要があるからである。研修を通じて知識として教えるのは基本的なルールとビジネスマナーだけである。

採用面接を重視し、資質を見極める

三井物産が学生を採用する際に最も重視している資質は、時代の変化を先取りできる力である。新しい製品やサービスを提供する仕事を創り出すためには、次の時代を読む力、新しいものを構想する力、そしてそれを実行する力が必要だが、何よりも重要なのは先見

三井物産株式会社
人事総務部
人材開発室室長

瀧口 斉 氏
(たきぐち・ひとし)



会社概要

設 立：1947年7月25日
事業内容：総合商社
資 本 金：337,544百万円
売 上 高：〈連結〉170,091億円
従業員数：〈連結〉42,621人 〈単体〉5,869人
本 社：東京都千代田区大手町1-2-1
(2008年3月31日現在)
U R L：http://www.mitsui.co.jp/

性である。さらに、何かをやりとげようという情熱、その時々文脈の中で何が起きるのを見て感じ取る共感力、既存の常識に囚われることなく新しいものを構想し、関係者を説得し、納得してもらえる明快な論理性も必要となってくる。

こうした資質を見分けることは書類審査や筆記試験では不可能であり、三井物産では面接を非常に重視している。2008年度の採用人数は130人であったが、全部で6,500人の学生を面接した。ただし、面接を十分に行っても、入社後に本人の能力以外の「適性の有無」という問題が生じる場合もある。同社では、先述の資質が必要となる商社のコア業務以外にも、入社後は法務関係や情報システム、財務管理などバックオフィスとしての仕事も含めて、社内における適材適所の配置で対応しているという。

なお、CDP 期間にある9年目までの若手社員に対

図表 三井物産の経営理念

企業使命 (Mission)	大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。
目指す姿 (Vision)	世界中のお客様のあらゆるニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。
価値観・行動指針 (Value)	<ul style="list-style-type: none"> ・「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。 ・志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。 ・常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。 ・「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。 ・創造力とバランス感覚溢れる人材を育成するため、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供します。

しては、人材開発室が3年ごとに全員と会って面談を行うほか、研修の場でも話をする機会を頻繁に作るなど、人事部門としてコミュニケーションを十分にとり、現場での育成環境、育成状況を把握することに努めている。

**「社会貢献」を念頭に置いて
行動できる社員を育てる**

①新入社員研修

若手社員に対する導入研修は、業務遂行に必要な個々のスキルではなく、三井物産の経営理念、とくにその中でも Values (価値観と行動指針) の理解と体现のためのプログラムが中心となっている。そのうえで、三井物産らしい意思決定の仕方や判断基準に基づいて仕事に臨んでもらうわけだ。一方、同社では05年より独身寮を新設したが、共同生活を通して先輩社員の仕事への取組み姿勢や問題解決事例などを伝承してもらった教育施設として位置づけている。人事総務部人材開発室室長・瀧口齊氏は次のように話す。

「総合商社という、先見性と創造性、そして実行力を必要とする業態から見ると、既存の知識体系を習得して確実に仕事を処理していくテクノクラート型の人材は、適していないと思います。参考書やマニュアルに頼ることはできない仕事に価値があるわけです。現在の学校教育は情報処理能力を求めるテクノクラートの育成に偏っているため、入社後にあらためて基礎的

な人間教育や情報収集力を高める研修を行う必要があると考えています」

この経営理念の中の Values (価値観と行動指針) は、三井物産の社員として最も重要な部分であり、全員が理解し体现すべき不可欠のものとして求めている。しかし、その背景にある会社の歴史や社会への貢献の実績などについては、研修を通じて十分な情報を提供し、若手社員同士でその意義を議論して心から納得してもらうよう工夫している。

「先人たちが築き上げてきた三井物産の歴史を引き継いでもらう新入社員には、目先の業務で必要な業務スキルだけではなく、公益に資する『高い志』を持ってもらいたいと考えています。当社の経営理念にある企業使命を遂行するために何ができるかを常に考えられる人材を育成し、活躍の場を提供することがわが社の将来に直結すると考えています」(瀧口氏)

さらに、頭で理解するだけでは不十分との観点から、アクションラーニングを重視し、チームによる共同作業などを通じて実際に身体を動かすことで、自分の「立ち位置」を認識できるようにしている。例えば、社会貢献の意味を実体験してもらうため、富士山のゴミ拾いも新入社員研修の一環としている。一日中ゴミを拾い続けることにより、登山者一人ひとりが何気なく捨てたゴミが大量のゴミになること、清掃には多大な労力を必要とすることを体感してもらうのである。一人ひとりの些細な心がけがもたらす重大な結果を身にしみて理解し、社会における個人のあり方を考

えるようになる。さらに、知的障がい者施設でのお手伝いを通じて、社会貢献の意味について理解を深めてもらう研修も実施している。

一方、導入研修の中で「知識・スキル」の習得として実施しているのは、会社の基本的ルールやビジネスマナー、コミュニケーションの仕方のみである。その中で、とくに「意図が明確で簡潔な文章」が書けるよう、文章を書く研修のアクションラーニングには注力している。文章力は商社マンにとって「読み書き算盤」と同じ基本中の基本なので、とにかく数多くの文章を書かせ、それを徹底的に添削することで文章力を強化する。若い世代は、メールやブログのような気軽な文章は書いても、ビジネス文書は経験していないため、文章力強化は新入社員研修の重要な課題だという。

②若手社員を対象とする研修

入社後2～3年の若手社員には、3種類の研修派遣制度を設けている。

1つ目は海外修業生制度で、中国、ブラジル、ロシアなどの特殊言語圏に若手社員を派遣し、実務も含む研修を行うもの。期間は2年間で、最初の1年間は語学研修を行い、次の1年間は実際の仕事を手伝いながら、現地の社会、文化、経済、政治などの事業環境と、現地でのビジネスの進め方等を体験を通じて学ぶ。若いうちに海外生活を経験して異文化に触れ、そこで展開されている海外事業の一端に触れることで視野を広げ、しっかりした世界観を持ってもらうことがねらいだ。

2つ目は海外ビジネススクールへの留学で、主に英米で1年間または2年間、ビジネス管理について勉強してもらう。1年間の修学の場合、2年目は現地企業でのインターンシップで実務を通じて海外企業の経営を経験する。毎年10人前後を派遣している。

3つ目は研修員制度で、グループ事業会社の現場で1年間、実際の業務を経験してもらう実務研修である。それぞれの業務に関する専門性を磨くことがねらいである。

先述したとおり、同社では本業を通じて社会に貢献

できる人材の育成を目指している。社内に活躍の場を提供できなければ、社外で活躍してもらえばよいというスタンスだ。そのため、例えば、海外ビジネススクールに留学した若手社員が退職してしまう場合もあるが、同社ではあまり問題視していない。

③カフェテリア方式の研修メニュー

業務遂行上必要な知識、リテラシーについては、配属先で実際の業務を通して習得するという考え方である。会社としては、カフェテリア方式で知識・スキル関連の多様な研修メニューを用意しており、各自が必要に応じて選択し受講、費用は会社で負担するシステムとなっており、現場OJTを補完している。

④現場での経験を重視

上述のように基礎的な人間教育を柱とする新入社員導入研修を踏まえ、同社では若手社員に関しては、徹底的にOJTを重視している。

「若手社員が多様な状況に適切に対応できるようになるには、感性を育むことが必要です。それは講義ではなく、現場の経験を積むこと、それも失敗を通して学ぶことによって可能になると考えています」（瀧口氏）。そのため、次々に変化する環境に対し適応する経験を積む、社外の人と接するなかで鍛えられる、という機会を日常業務の中で若干社員に与えている。

「商社では、貴重な情報は人を通して得られ、仕事は人と人との関係が進められるわけです。相手の立場をよく理解し、相手の心を推測しながら良好な人間関係を確立・維持できる感性とマネージ力は実践によってしか身につかないと思います」（瀧口氏）

同時に、若手社員にさまざまな体験を積ませるためには、現場上司による適切な指導が不可欠となる。「現場のラインマネージャーには、自分に黙ってついて来させる、というスタイルだけでは不十分、知識を試行錯誤する場を提供してください」と言っています」と瀧口氏は話す。併せて、現場上司の人事評価については、部下の育成を含めた組織の総合力をいかに高めたかを重視する仕組みに変えている。

「人材主義」から最大限の教育投資を行う

このようななかで若手社員の育成を進めるには、膨大な人的資源と多額の費用が必要となる。しかし、同社では、企業価値観である「人材主義」に基づき、可能な限りの教育投資を行っている。育った社員が社外に出てしまうこともあるが、むしろ社外での活躍で社会に貢献できるのなら、それでよいという考え方である。

しかし、多額の教育投資を行うためにはそれを支える財務体質が必要となる。過去には業績によって教育投資の水準が左右されることは何度かあったが、ここ4～5年で、あらためて教育投資の重要性が再確認されたという。教育施設としての独身寮の復活も、その一環である。

経営トップからは、「経営資としての人材は非常に重要」「人材に投資しなければ会社の将来はない」という強い意思が、日ごろから全社員に向けて表明されているという。

「高い志」という生き方そのものの教育を目指す

総合商社は、常に時代の変化を先取りし、世界中に分散している経営資源や情報、ノウハウを集約して社会の発展に貢献できる新しい事業モデルを構想し、実現することを生業としている。今後は世界中で、各地域の社員が、会社のインフラと情報ネットワークを活用して事業を発展させることになる。同社は、その活

動を通じて同社としての強みを提供することで社会の発展に貢献したいと考えている。その結果として、世界各地の人々に感謝されれば、企業としての利益は自然についてくるはずである。そのためにも、人事部門には「高い志」と「社会への貢献」という価値観と行動指針をしっかりと守り、若い世代に継承することが求められている。

現在の日本では「変革」が実現しにくい風土があり、若い世代はある意味であきらめている部分もある、と瀧口氏は指摘する。そのため、将来に夢や希望を持たず、自分で考え自分で行動した経験も少ない。今後、グローバル市場で同社がさらなる発展を遂げるには、人種や国籍を問わず、背景となる文化などの相違をお互いに理解し認め合い、知識や経験を共有しながらダイナミックに変革を進められるダイバーシティが前提となる。「社員は単に英語が話せるというだけではなく、背景である歴史や文化も踏まえたコミュニケーション能力にも磨きをかける必要がある」（瀧口氏）。そのための基盤となるものが、価値観と行動指針の習得なのである。

その意味で、同社の研修体系は若手社員に対する、「生き方」そのものの教育となっている。その揺るぎないアプローチが、若手社員からの信頼を得ている理由であろう。

〔松田 宏（まつだ・ひろし） 運輸省東京航空交通管制部、日本電気、三菱総合研究所、日本ヒューレット・パッカーを経て独立。松田宏コンサルティング(株)代表取締役社長。〕