

# 人材への多様なニーズに応えるため、 グローバル規模での人材の育成と活用を推進



総合商社としてグローバルにビジネスを展開する三菱商事株式会社（以下、三菱商事）では、総合商社としてのビジネス・モデルが複雑化、高度化するに従い、グローバルな人材に対するニーズが高まっています。同社ではこの課題を解決するために、日本の本社社員向けと並行して、海外で採用されたグローバル人材向けの研修プログラムを実施。世界各国から選抜された人材を1カ所に集め、ビジネス・プランの作成を行うなど、ユニークかつ効果的な人材育成の施策を展開しています。

同社におけるグローバルな人材育成の方針、取り組み、成果などについて三菱商事 HRD センター長 岩城 宏斗司氏に伺いました。

## Interview ②

### Promoting the Cultivation and Utilization of Human Resources on a Global Scale to Respond to the Diverse Needs of Human Resources

At Mitsubishi Corporation (hereafter, "Mitsubishi"), which is developing its business globally as a general trading company, the needs for global human resources are increasing along with the growing complexity and degree of its business model as a general trading company. In order to solve this issue, Mitsubishi carries out a training program aimed at global human resources employed overseas in parallel with its program aimed at employees in the Japanese head office. Human resources are brought from all over the world and assembled in one location, where business plans are created and other similar unique and effective policies for the cultivation of human resources are developed.

We asked the General Manager of the Mitsubishi HRD Center, Mr. Hirotoshi Iwaki, about the direction, approaches, and results of this global human resources development program at Mitsubishi.

## ビジネス・モデルの変化に応じて 求められる多様な人材

一昔前までは、商社といえば貿易を中心とした仲介事業者のイメージでしたが、現在の総合商社では投資や経営支援などを積極的に行う形態へと変化しています。

約80カ国に200以上の拠点を構え、日本最大規模の総合商社である三菱商事でも、その歴史の中でビジネス・モデルの変革を率先して進めてきました。現在では、原材料から製造、卸売、小売りまでのバリュー・チェーン全体にわたり、サプライチェーン・マネジメントによる取引支援、金融サービス、戦略的投資などを行っています（図1）。

また同社では、7つの営業グループに分かれてビジネスを推進しています。従来からの「エネルギー事業グループ」「金属グループ」「機械グループ」「化学品グループ」「生活産業グループ」の5つに加え、2007年より新エネルギー、環境ビジネス、医療ビジネスなどを手掛ける「イノベーション事業グループ」と金融ビジ

表1. 三菱商事の営業グループ

イノベーション事業	新エネルギー・環境、医療、ICTなど
新産業金融事業	金融、開発建設、物流事業など
エネルギー事業	天然ガス、石油製品など
金属	原料炭、金属資源など
機械	自動車、海外電力事業など
化学品	石化製品、原料、バイオなど
生活産業	食糧・食品、繊維・資材など

三菱商事株式会社  
HRD センター長

岩城 宏斗司 氏

Mr. Hirotoishi Iwaki

General Manager  
Center for Human Resources  
Development  
Mitsubishi Corporation



ネス、開発建設、物流事業などの「新産業金融事業グループ」の2グループが組織されています（表1）。

このようなビジネス・モデルの変化、ビジネス領域の拡大に応じて、同社における求められる人材像も変わってきていると岩城氏は言います。

「以前は貿易、信用供与、商社金融などのスキルがあればよかったのですが、現在はそれだけでは通用しません。原料・素材などの川上から販売・小売の川下まで、それぞれのポジションに関するスキルを有した人材をそろえる必要があります。さらにエネルギー、金属、化学品などの分野ごとの知識も必要ですから、それらを組み合わせると非常に複雑になってきています」

## HRDセンターを設立し、 多角的な人材対策を推進

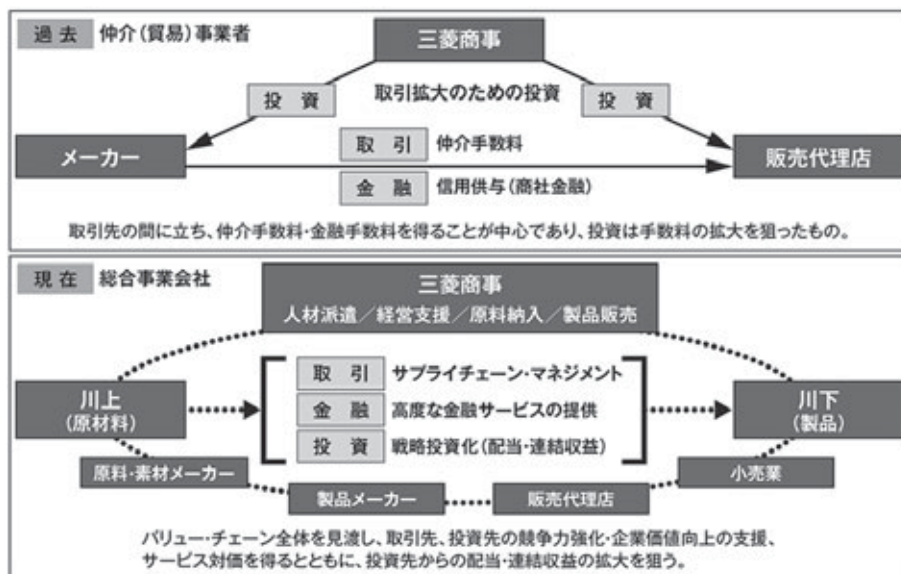


図1. 三菱商事のビジネス・モデルの変革

このように高度な人材需要への対策として、同社では2006年にHRD (Human Resources Development) センターを設立。HRDセンターは、海外拠点、連結対象会社も含め、グループ一体となった人材開発を行うことを目的として設けられました。

三菱商事では、このHRDセンターと人事部、人材センターの3つの部署をコーポレートスタッフ部門内に設置し、採用・育成、人事制度などの人事にかかわるさまざまな課題に取り組

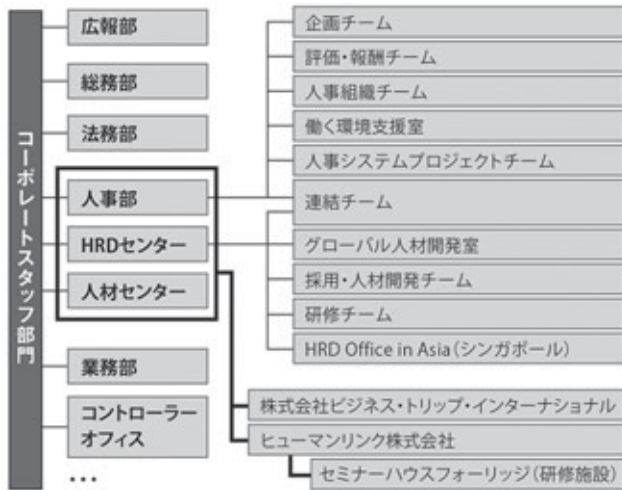


図2. 三菱商事の人事組織体制

んでいます (図2)。

人事部は、本社の人事制度の企画や評価・報酬、人事組織関連の業務などを担当しています。一方HRDセンターは、人材の育成という観点から本社、連結対象会社、グローバル・ベースで一元的に見ていることが特徴です。本社については採用も担っておりますが、人柄、個性、性別、国籍などの違う多様な人材をバランスよく確保し、それぞれの個性を発揮させることにより、総合商社としての総合力を付けるという目指しています。人材育成については、あらゆる切り口から本社の人材開発プログラムを立ち上げつつ、グローバルおよび連結対象会社に対しても研修を実施しています。またHRDセンターは、シンガポールにも分室 (HRD Office in Asia) を構え、東南アジアの事務所や連結対象会社などの人事や人材開発業務を受け持っています。さらに、人事部とHRDセンターの境界に位置する部署として連結チームが組織され、主に国内の事業投資先の人事制度支援や人材開発を行っています。事業投資先とは、別業態の事業を行っている投資先組織や別会社化した組織のことです。3つ目の人材センターは、シニアの人材活用を担当。同社では3つの部署の役割を以上のように分担し、複雑かつ高度な人材に関する多角的な取り組みを推進しています。

## 「INNOVATION 2009」の柱の1つとしてグローバルでの人材育成・活用を推進

三菱商事では、2008～2009年度の新中期経営計画として「INNOVATION 2009」を策定しています (図3)。これは2007年度までの前中期経営計画である「INNOVATION 2007」の基本的な考え方を継承したもので、そのビジョンである「新・産業イノベーター」を引き続き掲げています。

『「新・産業イノベーター」とは、産業レベルでイノベーションに取り組むというビジョンです。従来にはない考え方に基づいて新しい時代の流れを作り出し、社会とともに成長を続けることを目指しています。このビジョンの下、『変化を捉えて未来を拓く (=成長戦略の推進)』『人を活かし人を育てる (=人材の育成と活用)』『足場を固める (=経営基盤の継続的強化)』の三層構造の基本コンセプトを定め、これらを基に諸施策を設計・実行しています」(岩城氏)。

この中で「足場を固める」とは、連結経営を強化することを主目的としていますが、同社の連結対象会社数は、そのビジネスの特性から500社を超える数に上ります。

「従来は連結決算を行ってれば、それが連結経営だという考え方もありましたが、現在はそれでは通用しません。まさに経営力で連結していくという課題が重要になっているのですが、連結対象会社で500社以上、関連会社も含めると約1,000社にもなりますので、この取り組みは非常に重いものとなっています」(岩城氏)。



図3. INNOVATION 2009の基本方針



『人を活かし人を育てる』のトップ・プライオリティーとしては、『連結・グローバル人材の育成・活用』の取り組みを打ち出しています。この点は、今回の『INNOVATION 2009』の新しい特徴だといえるでしょう。グローバル人材開発への取り組みは、成長戦略を人事面から支えるために、ナショナル・スタッフ（海外拠点における現地採用スタッフ）の成長促進や長期にわたって活躍できるような環境を整備するという観点から、地域ごとの人事制度の整備やグループ・部門を越えた異動・社内人材交流を推進するものです。従来はトレーディング事業が主体のビジネス・モデルでしたので、本社の人材が中心でしたが、今は海外拠点および事業投資先を含めた連結経営の強化をグローバルで図らなければなりません。従ってバリュー・チェーン全体にかかわる、グローバルの人材をいかに育成・活用するかということが重要になっています。このグローバルの人材育成・活用の方針は、『変化を捉えて未来を拓く』に挙げている『グローバルな成長の取り組み』ともリンクしています

(岩城氏)。

同社ではこの「INNOVATION 2009」の基本方針を推進するため、研修、キャリアパス・プログラムなどの具体的な人事施策を実施しています。

## 連結対象会社、グローバルのスタッフまでを網羅した研修体系

三菱商事の人事管理体制は、前述したコーポレートスタッフ部門内の人事部、HRDセンター、人材センターによる「全社」系と、7つの営業グループにコーポレートスタッフ部門を加えた8つの人事管轄グループ内に置かれた人事部による「分権」系に分かれています。研修制度もその2系列により構成され、「分権」による各人事管轄グループごとの独自の研修メニューと「全社」による全社研修が用意されています。

HRDセンターが管轄している全社研修の体系は、

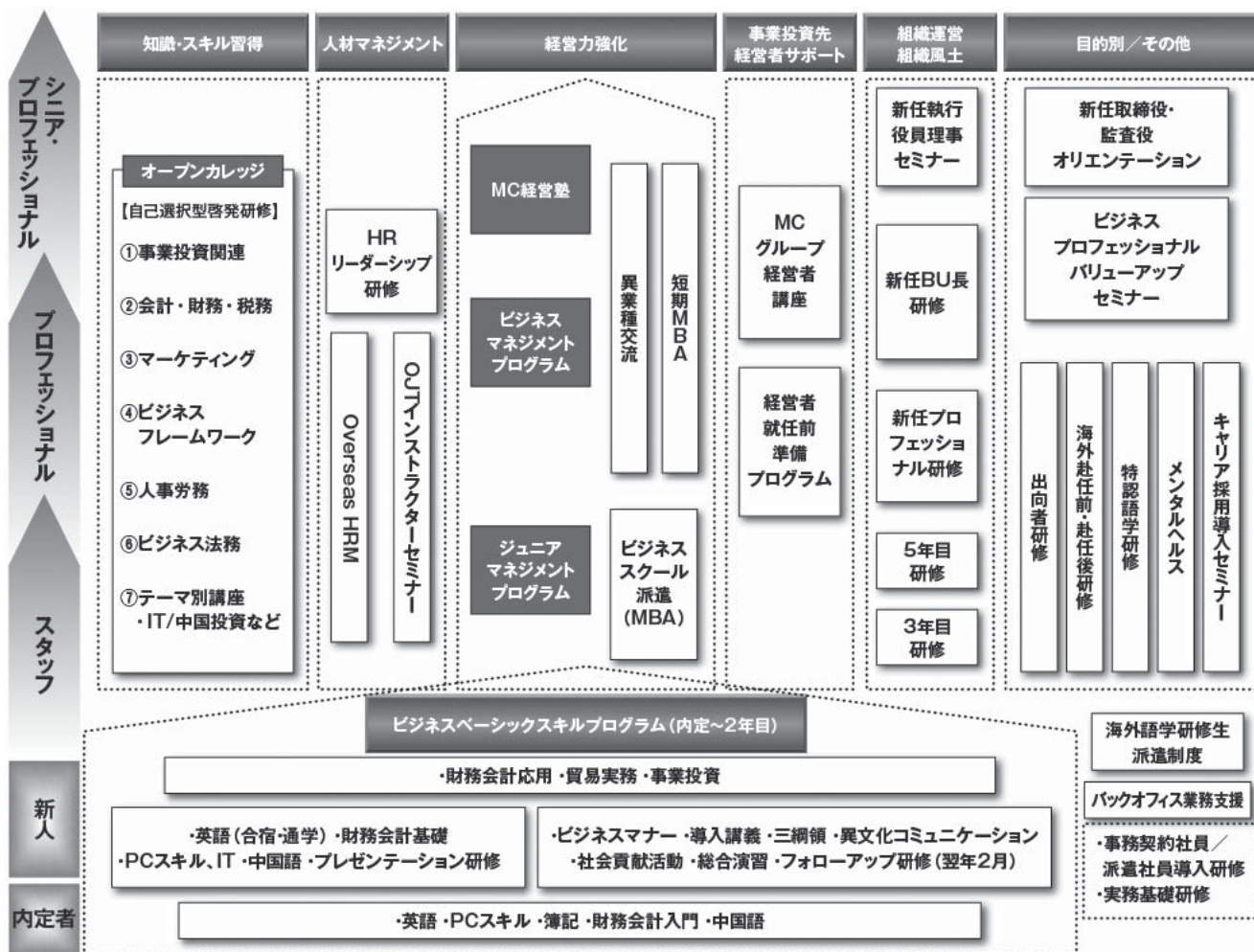


図4. 本社員向けの研修体系

本社社員向け、連結対象会社向け、グローバルのスタッフ向けのものから構成されます。三菱商事の人事制度はキャリア・バンド制を採用し、S（スタッフ）からP3（プロフェッショナル3）、P2、P1、SP（シニア・プロフェッショナル）へと評価に応じて昇格する仕組みとなっていますが、そのキャリア・バンドに対応した研修メニューが、本社社員向けに組まれており、連結対象会社、グローバルのスタッフ向けにはそれに相応する階層レベル別に組まれています。

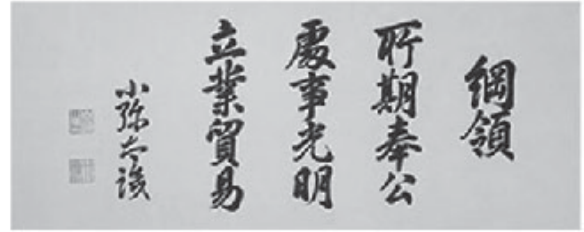
本社社員向けの研修体系は、内定・入社から2年目までの社員を対象とした「ビジネスベーシックスキルプログラム」から始まり、その後「知識・スキル習得」「人材マネジメント」「経営力強化」「事業投資先経営者サポート」「組織運営組織風土」「目的別／その他」へと進む仕組みになっています（図4）。

連結対象会社向けの研修は、本社社員向けの研修メニューの中から適用できるものを整備して、特に関係性の深い会社に提供しています。

### 三菱グループの企業理念である 三綱領から社員としての基本姿勢を育む

「ビジネスベーシックスキルプログラム」の中では、三菱グループの企業理念となっている三綱領に関する研修が特徴的です。三綱領とは、戦前の三菱グループの第4代社長である岩崎 小彌太氏が記したもので、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」の3つの理念から成り立っています（図5）。3番目の「立業貿易」を挙げている点は、三菱グループが古い時代からグローバルな視野でビジネスを展開してきたことを物語っています。

「三綱領は三菱グループの基本となる経営理念です。今の三菱商事は、戦後に発足したのですが、ビジネスのルーツは、古い時代にさかのぼりますので、三菱商事としてもこの理念が、いわばDNAのようなものになっています。これまでに何度か新しい綱領を策定しようと試みましたが、結局はこれを超えるものはないという結論になり、現在でも三綱領を企業理念として掲げ続けているのです。三綱領の解釈としては、三菱グループのメンバーによる討議をベースにした現代解釈（図5）がありますが、もちろんこれは岩崎 小彌太によるものではありません。そうした意味では、時代や人の違いによって、それぞれの解釈があってもいいものであり、一人一人が三綱領に向き合っているところを自由に表現するプロゲ



しよきほうこう 所期奉公	・事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時にかけがえのない地球環境の維持にも貢献する。
しよじこうめい 処事光明	・公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。
りつぎょうほうえき 立業貿易	・全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ28社で構成される金曜会にて申し合わされた現代解釈)

図5. 三菱グループの企業理念「三綱領」

ラムを新人の研修メニューに取り入れています。そのほかにも三菱商事の歴史をまとめた本やビデオ、史料館などを通じて、三菱のルーツや歴史背景などを学び、三菱商事の社員としての基本姿勢を育みます」（岩城氏）。

グローバルでビジネスを展開する三菱商事の研修の特徴として、3年目以降の研修メニューに海外語学研修や海外のビジネス・スクールへの派遣などを取り入れています。

「日本人社員のグローバル対応力を養う研修メニューとしては、まず海外語学研修が挙げられます。中国、スペイン、ポルトガル、ロシア、トルコ、ベトナム、インドネシア、タイなどに派遣し、語学の習得を目指します。『経営力強化』のメニューとして、若年から中堅層を対象に2年間のMBA派遣、また中堅からシニア層向けに2～3カ月の短期のMBA派遣も行っています。また『人材マネジメント』研修では、『Overseas HRM』というメニューもあります。本社のスタッフが海外に赴任すると、ナショナル・スタッフを管理することになります。その際の人材マネジメントをスムーズに行うため、現地での文化や習慣を事前に理解しておくために『Overseas HRM』の研修を受けるのです」（岩城氏）。

またビジネス・モデルの変化に対応して、さまざまなスキルを習得するために「知識・スキル習得」の研修メニューでは、自己選択型啓発研修として「オープンカレッジ」を開催しています。「事業投資関連」「会計・財務・税務」「マーケティング」「ビジネスフレームワーク」「人事労務」「ビジネス法務」のほか、「テーマ別講座」としてITや中国投資などについての講座も用意されています。



## e-ラーニングを活用しながら グローバルでの研修を実施

グローバルのスタッフに向けた研修（図6）は、海外拠点に在籍する約3,000名の社員と事業投資先の一部のスタッフを対象としています。入社直後の研修としては、ベーシックなスキルを習得する「Basic Business Skills Program」を用意。これは三綱領をはじめとした三菱グループの歴史や日本語の習得などを目的としたものですが、研修対象となるスタッフの在籍している地域が分散しているため、e-ラーニングを活用しながら研修メニューを提供しています。

このプログラムを修了すると、地域ごとのセミナーを受講することになります。岩城氏はこの地域別のセミナーに

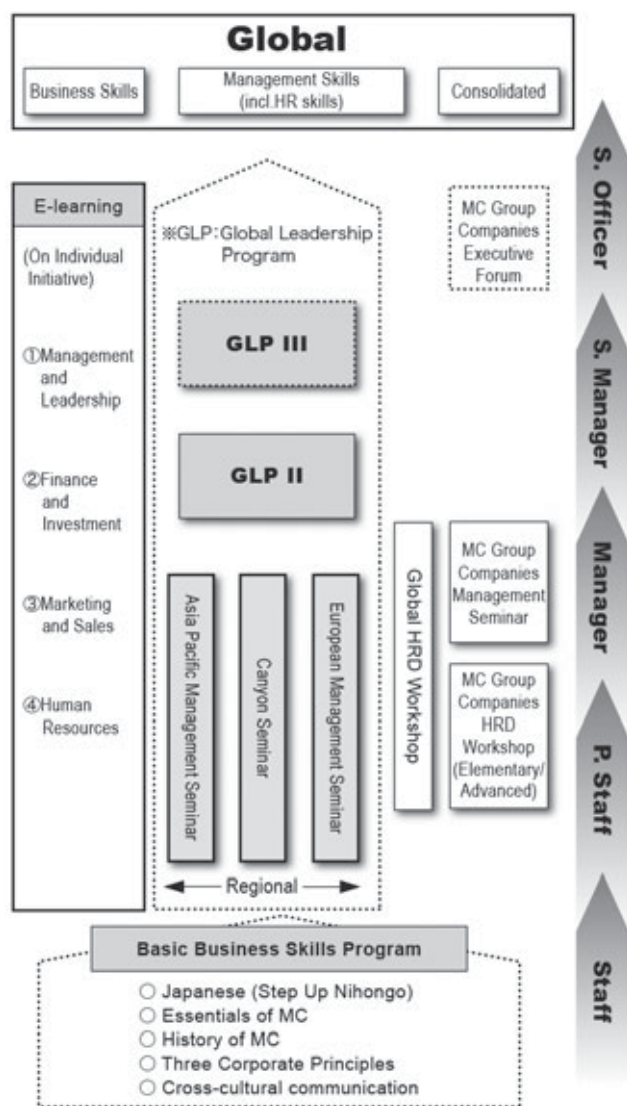


図6. グローバル・スタッフ向けの研修体系

ついて次のように説明します。

「1996年からGlobal Leadership Program（以下、GLP）というグローバルの研修メニューが開始されましたが、それが現在の地域別セミナーに切り替わっています。これは各国のスタッフが国別の視野をもう少し広い地域に広げることを目的としたもので、意識改革に焦点を置いた内容の研修となっています。アジア・大洋州、中国、欧州、米州の4地域で行われていて、それぞれの地域で選抜されたメンバーが合計40名程度で研修を実施します」

GLPが始まったきっかけは、当時の社長である榎原稔氏がコーポレート・ビジョンとして「サウンド・グローバル・エンタープライズ」を打ち出し、「社内英語化」「グローバル人材の登用」「国際的活躍するナショナル・スタッフ（国際的に活躍するナショナル・スタッフ）の養成」などの施策を推進したことになりました。その際、研修を実施するパートナーとしてIBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社（以下、IBCS）の前身であるPwCコンサルティングが選ばれました。

## ナショナル・スタッフも含めた キャリア・アップと連動したGLP II

その後GLP修了後のメニューとしてGLP IIが開始されました。

「GLP IIはナショナル・スタッフのキャリア・アップと連動しているもので、『ビジネス・イノベーション』と『チェンジ・リーダーシップ』をテーマとし、物事を生み出し変えていくためのリーダーシップを養成することを目的としたナショナル・スタッフのマネージャー・クラスを主な対象としたプログラムです。こうした研修プログラムは人のキャリア・アップと結び付いていないとまったく意味がありませんので、その後のキャリア開発についても取り組んでいます。ナショナル・スタッフは従来ビジネス・サポート・スタッフのようなポジションにいるケースが多かったため、その活用をもっと積極的に行うという意図が、最初のGLPを開始した時点からありました。このプログラムをステップアップのきっかけとして、将来的には各拠点や関連する事業投資先でのビジネス・リーダーとして、さらには1カ国にとどまらない範囲で活躍してもらうことも想定しています」（岩城氏）。

GLP IIの内容は、各拠点から集められたメンバーがチームに分かれ、ビジネス・プランを作り上げていくという

ものです。5回目になる2008年では、海外の28カ国から39名、日本から10名、合計49名が7つのチームに分かれて参加しました。

「三菱商事では海外の拠点を『場所』と呼んでいるのですが、ナショナル・スタッフのGLP II参加者は、各場所長の推薦によって選ばれます。その際、今後の活躍が見込まれる人材、ビジネス・プランを作成できる人材という基準で選んでもらっています。勤続年数は関係なく、優秀な人材であれば、入社2～3年目で参加する場合があります」(岩城氏)。

## チームワークを通じて 本番さながらにビジネス・プランを作成

GLP IIに選抜された参加者は、まず約3カ月間に及ぶプレ-e-ラーニングを受講します。この期間に各参加者がそれぞれ1つずつビジネス・プランを作成するのですが、e-ラーニングではそのビジネス・プラン作成に必要なノウハウを身に付けるためのコンテンツが提供されます。

「参加者のほとんどはビジネス・プランを作った経験がありませんので、それに必要となるファイナンス、マーケティング、組織などについての知識をハーバード・ビジネス・スクールなどの教材を活用してe-ラーニングで習得します。そして全参加者から出されたビジネス・プランについて、チームごとにメンバーとアドバイザーが検討を加え、1チーム2プラン、合計で14プランを投票により選びます。その後さらにその14プランについて改善を施し、最終的には全体で7プランにまで絞り込みます。ここまでの作業を3カ月間で通常の業務と並行して行うので、かなりハードなスケジュールになります」(岩城氏)。

7つのビジネス・プランに絞られると、参加者の希望も取り入れながら、チームを再編成します。ここで初めてチームのメンバー同士が顔を合わせることにになります。参加者が日本に集まり、1週間の集合研修を実施。さまざまな講習を受けながら、それぞれのビジネス・プランにさらに磨きをかけます。メンバーはチーム内で、ストラテジック・アナリスト、マーケティング・アナリスト、ファイナンシャル・アドバイザーなどの役割を受け持ち、実際のビジネスさながらにプランを練り上げます。ここでチームワークによる共同作業を体験しながら、知識やノウハウを学習することができます。またこの期間の講習は、三菱商事独自のものとIBCSが提供するものを組み合わせて実施されます。

## 熱い思いの役員を前に 上位チームがビジネス・プランを発表

1週間の集合研修の集大成は、最終日に行われるプレゼンテーションです。7つのプランが発表され、審査員により1～3位が決定されます。

「このプレゼンテーションは、『どんなプランが出てくるか』と聞く側も毎回楽しみにしています。最終日の朝から7チームが審査員を相手に発表し、上位3チームが選ばれます。選ばれた3チームは役員に対してあらためて発表することができ、1位のチームの発表の際は社長も列席します。社長をはじめとした役員の方々は熱い思いで見守っているため、そこで発表できるということは、参加者にとってもモチベーションを高めることにつながります。この最終目標を目指して、1週間のプラン作りに打ち込むのです」(岩城氏)。

こうして選ばれたビジネス・プランの中には、実行されるものもありますが、実現だけが目的ではないと岩城氏は言います。

「実際のビジネスの場でも提案されたビジネス・プランの中で実行されるものはごくわずかですので、初めての経験であるGLP II参加者のプランが簡単には採用されないのは、当然のことだといえるでしょう。このプログラムはそのような結果を求めているのではなく、むしろ現実の厳しさを知った方がいいのではないかとすら思っています。大切なのはプログラムを通じて、コミュニケーション、ほかの人たちとのネットワークの構築、ビジネスに対する考え方など、基本的なスキルを身に付け、それぞれのメンバーが独自の発想で新しいビジネスを一から苦労して作り上げる姿勢を養うことにあるのです」

## さまざまな研修の組み合わせにより 複雑化するビジネス・モデルに対応

ここまで紹介してきたように、三菱商事では、本社向けの各種研修、グローバルのスタッフ向けの研修、連結対象会社向けの研修など、多様な研修プログラムを組み合わせることによりさまざまな人材を育成し、それぞれの個性を發揮させながら、その活用を実践しています。その成果として、グローバルのスタッフを中心として、仕事に対するモチベーションが向上していると岩城

氏は語ります。

「グローバルを対象とした研修について、1996年以來力を入れてきたこともあり、ナショナル・スタッフのモチベーションは特に高まっていると感じます。例えばGLP IIを実施した結果、場所長からは『意識が高まってよかった』という声が数多く上がっていますし、参加者自身はそれ以上に『よかった』と思っているでしょう。現在の三菱商事のグローバル・ビジネス・モデルにおいては、ナショナル・スタッフに対する期待は、以前に比べ非常に大きくなっています。中国を例に挙げると、以前のビジネス・モデルでは、中国に対して日本からモノを売ることが目的だったので、日本人のスタッフがメーカーと協力して売る仕組みを作ればよかったのですが、現在はそうのように単純ではありません。中国のプラント・メーカーと協力して南米に中国製のプラントを作るというようなこともあるので、その場合はどうしても中国人スタッフの主体的な力が必要になります。このようにビジネス・モデルが変化したことにより、日本人スタッフの手だけでは回りきらなくなってきたという事情もあります。ナショナル・スタッフのモチベーションの向上はこうした人材ニーズに応えることにもつながるでしょう」

## ナショナル・スタッフに対する理解を深め、その適切な活用を促進

グローバルを対象とした研修メニューを実施した結果、ナショナル・スタッフの育成が進んでいますが、今後はそれを受け入れるための日本人スタッフ向けの研修メニューを整備することが課題であると岩城氏は言います。

「これまではナショナル・スタッフのための研修プログラムを作ることが、HRDセンターの大きな役割でした。その成果もあってナショナル・スタッフのモチベーションは高まり、どんどん力も付いてきています。今度は逆に日本人がそれにどのように対応するかが課題になってきています。国によって考え方や文化は異なります。ナショナル・スタッフを活用する場合は、そうしたことにも配慮する必要がありますが、さらにもう一步踏み込んで、本社の日本人スタッフがナショナル・スタッフの方に歩み寄ることも大切です。ナショナル・スタッフという抽象名詞ではなく、個々人にまでしっかりと目を向け、誰がどのような仕事をしているのかを理解できないとその人を適切に登用したり活用したりするアイデアは浮かんでこないでしょう。そ

のために日本人のスタッフとナショナル・スタッフが共同で行う研修やGLP IIの場で顔合わせのような場を作るなどの取り組みをさらに拡充していきたいと考えています」

さらにGLPの次段階の取り組みとして、GLP IIIの計画が現在進行しています。

「GLP IIIについては、これから作ろうという段階にあります。これは海外の場所のトップとなれる人材を開発することを目的としています。場所のトップとは小規模の場所であれば場所長、大規模の場所ではNo.2や現地法人の役員に当たります。つまり場所の経営全体を見渡せるポジションでコーポレートを統括し、より高度な業務を遂行できる人材を養成するということです」(岩城氏)。

## よりモチベーションを高めるために、仕事そのものを見つめ直す

このように人材育成のプログラムを充実させ、さらにはグローバルでのキャリアパス形成にもつなげたいと三菱商事では計画しています。

「先ほど説明したGLP IIIなどのグローバルでの研修プログラムのさらなる充実とグローバルでのCDP(Career Development Plan)の2つが、現在HRDセンターが目標とする大きな柱となっています。この両者がうまく組み合わされることによって、効果的なキャリア開発が実現するのだと思っています。それが整えば、いい人材の流出を防ぐことにもつながりますので、現在人材の配置メニューや各人のロードマップのようなものを整備しているところです」(岩城氏)。

最後に岩城氏は、スタッフのモチベーションを上げるためには、仕事そのものの開発も重要だと言います。

「一般的に飲み会などの場を持つなど、コミュニケーションの方法によりモチベーションを高めるという考え方もあるのですが、レクリエーション的なものは仕事に直結しているわけではありません。究極的には仕事そのものがモチベーションに直結するように開発されることが必要でしょう。人材を開発して仕事をこなせるようにするというところに取組んではいませんが、もしかしたらその逆も重要なのではないかと思います。仕事そのものを見つめ直して、もっと面白くする、もっと深める、もしくはもっと変えるにはどうするのかを考えることが大切になってきます。その点、総合商社の仕事は日々変化していますので、人材のモチベーションを高めるためには向いているかもしれません」