

人材グローバル化の^{みちのり}道程

三井物産株式会社
人事総務部 グローバル人事推進室長

かわぎし ただひろ
川岸 一裕



「人材のグローバル化が目指すところは謂わば『人の三井』のグローバル展開」。一昨年9月、弊社槍田松瑩前社長（現会長）による内外全社員向けメッセージを皮切りに、弊社グローバル化の本格的な推進が始まった。

創業以来、弊社は貿易立国の担い手を自ら任じ、日本人社員を中心として日本企業の海外市場開拓あるいは日本への資源エネルギー輸入の先兵として日本企業、日本市場をよりどころにいわば“グローバル”なビジネスを展開してきた。しかしながら、近年、少子高齢化や日本の経済力の相対的低下がもたらす日本国内市場の収縮、新興国という新たな市場の出現、産業構造の変化は、いや応なしに事業活動の場を広く海外にも求めることとなり、こうしたビジネス環境の常態的变化に対応するため、人材の多様化、グローバル化といった人材基盤の拡充が喫緊の課題となってきた。

これまでの弊社における人材のグローバル化の推進策は大きく次の3つに分けられよう。(1)体制、環境の整備、(2)多様な人材の総戦力化とルール、プロセスの確立、(3)意識改革と理念の共有。弊社における人材グローバル化の道程として、これらの概括を述べる。

(1) 体制、環境の整備

弊社本店においては、人事総務部内のグローバル施策の企画・立案に主体を置く人事企画室、施策の実行・運用に主体を置くグローバル人事推進室（1989年に発足した国際人事室を基礎に2008年発足）、研修の運用を主体とする三井物産人材開発㈱、ならびにコーポレート各部、各営業本部内の人事担当部署と緊密な連携を取って人材グローバル化の施策を進め

ている。

他方、海外の布陣に関しては、海外三極体制（米州本部、欧州・中東・アフリカ本部、アジア・大洋州本部）の下、2008年人事専門の職員をChief Human Resources Officer（CHRO）としてニューヨーク、ロンドン、シンガポールに派遣し、それぞれの地域における人事機能の強化を図った。地域の実情に合わせた人事制度の構築・敷設や、各種人事課題への一元的対応はもとより、人材の採用・育成・任用・評価にわたる一連の人事関連業務のリージョナル・ハブとしての役割を担っている。

また、本店においては、後に述べる海外採用人材の便宜性向上のため、社内重要文書や本店社内手続きワークフローの日英バイリンガル化を手始めに開始し運用を始めている。

(2) 多様な人材の総戦力化とルール、プロセスの確立

弊社では、まさに人材多様化、グローバル化の根幹となる「採用地、国籍、人種、年齢、性別に関係なく能力の高い人材を採用、育成し、優秀な適任者を適時、適所に任用する」ことを理想の姿とし、本店採用社員（Headquarter-hired Staff：HS^(注)）はもとより、海外採用社員（Non Headquarter-hired Staff：NS）の各種研修に積極的に取り組んでいる。NS向け研修の例を挙げると、2002年に再編したジュニア層向けJapan Trainee Program（集合研修とOJTの組み合わせで、これまで350名が参加）、2007年に開始した管理職候補者を対象としたGlobal Managers Program（集合研修）といった短期プログラムに加え、1年超3年未満にわたる日本でのOJTを目的とした受入海外職員制度（Japan Business Integration Program）、

日本における日本語の習得を目的とした日本語研修制度（Japan Language and Business Program）を設け、常時25名から30名のNSが、本店で長期の研修に当たっている。

また、NSの転勤制度を整備し、過去約2年間で欧米から日本への転勤も含め20名ほどが国をまたがって異動し、新たな業務に挑戦している。

一方、海外におけるNSの管理職登用に当たっては、従来は明確なルール、プロセスが確立されていなかったが、その基準を明確にするため、さらには組織改変にも柔軟に対応し得る人事配置を可能とするため複数による面談、キャリア方針の明示、本店での最終承認といったグローバルベースの登用・任用プロセスとルールを取り決め、運用を開始している。

(3) 意識改革と理念の共有

「自由闊達^{かっただ}」、「挑戦と創造」、「人材主義」といった弊社創業以来の良き伝統と価値観、Mission、Vision、Valuesといった経営理念の浸透に加え、昨年9月、Toku（人間的魅力、教養、品格、畏敬の念、懐の深さ）、Inspire People（人を育てる、動機付け、ワクワクさせる、手本を示し「知」を継承する）、Create “Ba”（信頼構築、暗黙知の共有、伝承、仕掛け作り、共創、場をつなげ連鎖させる）、Lead Changes for Evolution（変化を作る、挑戦、コトの本質を洞察し概念化する、起業家精神、価値観の創造）、Commit to our Future（やり遂げる、不屈、忍耐、責任感、リスク予見、勇気、実践力）という5項目からなるLeadership Valuesを策定し、内外社員全員に発表した。これは、会社の価値観、経営理念を踏襲し、伝承し、次代につないでいくという重要な使命を担う弊社リーダーに求める資質であり明示的基準である。これまで日本人を中心にした集まりの中で、こうした基準は諸先輩方により暗黙知として継承されてきた。しかしながら、人材の多様性を受け入れるに当たっては暗黙知の形式知化は不可欠であるとの認識の下、言葉で語ることの重

Leadership Values

1.Toku:

*Act with integrity and humility and energize others through personal magnetism.

*Have depth in character, while acting with dignity and a cultivated mind.

*Be virtuous and humble with a sense of awe.

2.Inspire People:

*Show strong commitment to the development and motivation of others.

*Lead by example and provide opportunities for others to see a border perspective and develop a keener sense of responsibility

3.Create “Ba”:

*Create an environment within which team members can build mutual trust, share tacit knowledge, and continuously and jointly develop knowledge in order to achieve a sustainable competitive advantage.

4.Lead Changes for Evolution:

*Grasp the essence of changing conditions and initiate a new wave of change.

*Create new values with the spirit of challenge and entrepreneurship.

5.Commit to our Future:

*Be fully-committed to one's personal mission with passion, courage and perseverance even in the face of adversity.

*Foresee and mitigate risks at all times.

(C)Mitsui & co., Ltd., 2009

三井物産のグローバルリーダー要件

要性という意識改革を図ると同時に、文字通り、弊社リーダーの基準として一定の基軸を示そうという試みである。今後、研修や、評価への採用などを通じて浸透を図っていく考えである。

弊社の人材グローバル化はまだ緒に就いたばかりである。弊社らしいグローバル化とは何か。一般的な解釈で言えば「標準化」ととらえられるであろうグローバル化は、日本生まれの総合商社というビジネスモデルに、どう適用させたらいいのか。そのゴールはどこにあるのか。悩みは尽きない。しかし、人材が最大の資産である総合商社において、経営戦略の重要な手段の一つである人材のグローバル化に対しては、強い意志をもって、粘り強く着実に実行していく所存である。

(注) 従来は Rotational Staff (RS) と称していたが、海外採用職員のローテーションが進む中で、本店採用社員のみをRSと称することは妥当ではないとの考えの下、本年度より、本店採用社員を Headquarter-hired Staff : HS、海外採用社員を Non Headquarter-hired Staff : NSと表現することとした。