

寄稿

商社若手社員に向けて



田中 誠一 (たなか せいいち)
人事委員会委員長
三井物産株式会社 執行役員人事総務部長

商社というおそらく日本にしか存在しないであろう業態の会社に共通して考えられるのは、「人材こそが最大の資産である」という点ではないかと思う。当社においても、旧三井物産創業者である益田孝が「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である」という言葉を遺しているが、この考え方は現在でも、当社における不変の経営理念の一つとして定着している。それぞれの会社でも脈々と伝えられてきたさまざまな経営理念があると思うが、おそらくその中には「人材が重要である」という考え方が理念の一つとして共通しているのではないかと思う。

それでは、商社で求められる人材像というものは一体どういったものになるのか。おそらくそれぞれの商社の成り立ちや強み、今後めざす方向性によって異なる部分はあるのだろうが、共通の要素を一言で言えば、「人間力」に焦点が当たるのではないかと思う。ここで言う「人間力」とは、仕事をはじめとする社会人としての体験や、人生経験を通じて育まれる価値観、行動原理といったものの総体を指すと思う。当然のことながら、企業は社員の人生のすべてにかかわることはできないから、社員個人の人間的・人格的成長に及ぼす影響は限られているかもしれないが、人生のかなりの時間を会社という場で過ごすという現実を考えると、仕事を通じた影響は無視できないと思う。もちろん、仕事を通じて得られる業務上の知識やスキルというものも当然必要であり、若い皆さんはそうした部分にのみ目が行きがちになるかもしれないが、それらを超えた、「人間的魅力」「器」といったものが、仕事に絶大な影響を及ぼすことは理解しておいてほしいと思う。

当然、こうした「人間的魅力」「器」といったものは本人が意識すればすぐに身に付くものでもなく、ましてや、研修、ビジネススクール派遣といった短期集中型の場を通じて得られるものでもない

だろう。また、何か明確な完成形が存在しているわけでもない。それでは、どのようにしたら身に付くのかということを考えてみると、おそらくそれはまさに皆さんが日々取り組んでいる仕事を通じて会社の上司・先輩・後輩とのかわりや、取引先・関係者、場合によっては家族・友人という仕事以外のつながりも含めた経験の積み重ねから生まれてくるのではないかと思う。

会社に限って言えば、それはおそらく会社のさまざまな人間関係の中で、会社が持っている理念や価値観、哲学といったものの継承を通じて生まれてくるものかもしれない。ひるがえって、私自身は「人間力」が身に付いているとはとても言い難いものの、自分の体験を思い起こしてみても、仕事を共にした上司、先輩といった数多くの社員から、実にさまざまなものを学び取ってきたという実感がある。

1977年に三井物産に入社し、船舶部門に配属となった私は、日本の造船会社のエージェントとして、彼らが造った船を海外の海運会社に売るといった仕事に主に携わることになったのだが、オイルショックの影響によってどん底の不況下にあるわが国造船業の現実に対面することになってしまった。「引き取り拒否」「あそこの経営が危ない」といったネガティブな言葉ばかりが飛び交う部署の中で、配属された当初は「何ていうところに来てしまったんだ」と思ったものだ。しかしながらそうした中で、先輩社員達が必死で考えながら行動していた姿は、今でも鮮明に記憶している。夜12時まで会社で残業し、その後、居酒屋に席を移した後も、「どうやったらあの会社を良くできるのか」「どうやったらビジネスを作れるか」「状況を打開するためにわれわれが成し得ることは何か」、といったことについて、それぞれ口角泡を飛ばして午前2時、3時まで議論する。あの「時」、あの「場」には間違いなく、困難な状況の中でも

色あせることのない仕事への誇り、かけがえのないわが国の技術資産である造船業をなんとかして支えていかなければならないといった志とか、気高い精神が横溢^{おういつ}していた。事業的には厳しかつたけれども、あのころ先輩社員達がまさに「背中で」教えてくれた体験は、かけがえのない自分の資産であり、今でも私のビジネスパーソンとしての根幹の部分に確実に息づいている。

こうした体験は、業務の現場の中で自ら必死になって取り組み^{けんきん}、研鑽を重ねるという自律的、能動的な姿勢から生まれてくるものだと思う。当社でも研修等を通じて若手社員と対話をする機会が多くあるのだが、「将来新しいビジネスを立ち上げて経営者をめざしたいので、若いうちから関係会社に行って経営を勉強したい」とか、「物流のような細かい業務ではなく、事業投資の管理や関係会社の管理をやりたい」という声を時々聞くことがあるが、その背景には「自らが現場で必死になって働くこと自体は自分の仕事ではない。自分達はそうした現場を上から動かす立場にあるんだ」といった姿勢、意識が感じ取られ、非常に違和感を覚える。こうした若手社員は最新の経営理論やスキルの習得には非常に貪欲^{どんよく}だが、そうした知識・スキルだけが人より優れているということのみでは、一緒に仕事をする仲間は付いてこないということを是非理解していただきたいと思う。自らは選ばれた人間であるとか、エリートであるといった意識、姿勢は必ず日々の言動に表れてしまうものであり、そうした利己主義的な考え方は、他者の賛同を決して得られないであろうことは容易に想像できるだろう。

これはある意味、間違った「リーダー像」のとらえ方であると言えるのではないだろうか。確かに、商社のような業態は、さまざまな業界や国を相手にするうえで、ある種のリーダーシ

ップの発揮が求められるだろう。リーダーシップというものにはさまざまなタイプがあるので、「これがあるべきリーダーシップだ」という明確なものにはなかなかまとめられないものだと思うが、あえて言わせていただくとすれば、「メンバーへの影響力を与えるもの」がリーダーシップであると私は考えている。これを構成する要件を考えてみると、志の高さ、決断力、変革をめざす意思、他者を思いやる気持ちといったものになってくると思う。こうしたものは、自らが現場で他のメンバーと同じような立場で考え、他のメンバーが考えていることに耳を傾け、理解、共感を持って接する姿勢があって初めて培われるものであると私は考えている。平たく言えば、「他人を愛する、思いやる」ことを、本当に、自分の中心からわき出てくるように心掛けることが、第一歩であると考えている。自分のことしか考えない人間は決して「他人から愛される」ことはないことは皆さんのご理解のとおりだ。

もう一つ、若手社員の皆さんに申し上げたいことがある。それは、仕事上での失敗や挫折を恐れず果敢に挑戦してほしい、ということだ。最近の若手の皆さんは、これまでの経験で大きな挫折や失敗があまりないために、仕事上での失敗や挫折を恐れる傾向にあると感じている。万が一、失敗や挫折をした場合は自分の将来がすべてなくなってしまうかのごとくとらえているとすれば、それは非常に残念なことであり、そういったことが積み重なってゆくと、本来の商社の持ち味であるチャレンジ精神が薄れてしまうのではないかと心配している。もちろん、自らの不注意や不真面目な姿勢からくる失敗というものは避けるべきであるし、そうした失敗は自らを振り返り、改める必要はあると思うが、正解が分からない、あるいは正解がない事柄に挑戦することがそもそも仕事だと思う。挑戦す

る前に失敗した場合のことを考え過ぎるあまり、挑戦自体をあきらめてしまうのはあまりに寂し過ぎる。

入社10年目ころだったと思うが、私も仕事のうで大きなトラブルに見舞われたことがあった。日本の造船所で建造したタンカーをいったん三井物産が買い取り、それをフランスの石油会社に販売する、という案件だったのだが、引き渡しの1ヵ月前になって石油会社の方から「こんなスペックの船は受け取れない」と言ってきたのだ。「内部の塗装を全面やり直せ」ということだった。タンカーの直接の発注者は三井物産であり、造船会社は当社の指示に基づいて造っているわけであるから造船会社に非は全くなく、営業担当としての私の詰めが甘いことが原因だった。このトラブルを上司にすぐ報告したところ、深夜であるにもかかわらず、部長をはじめ先輩達が車を飛ばして会社を集まってくれて、早速対策会議が始まったのだ。そこでのさまざまな提案に基づいて、私が顧客である石油会社の担当者と交渉したわけだが、この体験からは「決して逃げない」ことの大切さを学んだ。前述のトラブルがなければ、こうしたことは学べなかったであろうし、自分の失敗だけをとらえて自らを責めたり悔いることばかりに終始していたら、失敗を乗り越えることはできなかっただろうと思う。言い換えれば、人間の「胆力」というものも、こうした失敗や挫折を乗り越える経験を通じて培われるものではないか。

また、日々の仕事を通じて先輩や同僚、後輩と「気持ちのやりとりをする」ことは、こうした失敗や挫折が起きた場合の「助け、助けられ」の関係につながるのではないかと考えている。目先の知識、スキルの優劣や、自らのキャリアを中心に仕事の中身を追い求める「自分中心」「短期的」視点ではなく、是非とも周りの仲間、メンバーを意識し、長期的な視点で仕事に取り組んでいってもらいたいと思う。