

# 商社の若手社員に期待すること



上田 敏(うえだ びん)

社団法人日本貿易会 人事委員会委員長  
(三菱商事株式会社 人事部長)

明年4月に入社する予定の採用内定者に対する内定式が10月初旬に行われ、内定者104名に内定証書を授与しながら、私自身が三菱商事に入社した当時のことを思い出しました。当時(1973年)は、オイルショックなどの景気の波はありましたが、今と違い日本経済は全体として高度成長のいわゆる右肩上がりの時代であり、学生も迷うことなく商社・金融を中心に人気の大企業に就職した時代でした。

大学生の間は全共闘運動などに強く影響を受けながらも思い思いに自由な生活を送りましたが、いざ就職となるとやはり「食っていかななくてはいけない」という論理のもと、日本経済の中核である人気企業に就職するという行動をとった人が多かったのではないかと思います。学生時代に親に心配をかけた人たちも、とにかく大企業に就職することにより、親を安心させられると考えたものでした。

あれから、約30年近くが経ち、時代の変化とともに学生や若者の意識も大きく変わりました。

## 学生の意識変化 就社から就職へ

最近、世間では「就社から就職へ」という若年層の就業意識の変化が話題になっていますが、21世紀第1号の新入社員となる内定者たちと話しているとそれを実感します。今春の採用活動で私自身が同席した最終面接でもこういうことがありました。

ある優秀な学生との面接の終了間際、「最後に何か言いたいことはあるか」と問いかけ

たところ、彼は「私は宇宙関係の部署への配属を前提とした採用を強く希望します。希望が適わぬ場合には御社を辞退させていただきます」と、またそれに加えて「御社で宇宙関係の仕事ができないなら、実は御社の子会社である宇宙ビジネスの会社に既に内定しているので、その会社に行きたいと思います」と言い切ったのです。

面接の際に配属希望を言うのは当然ですが、それが実現しないなら、親会社への内定を辞退して、子会社でそのビジネスをやっている会社に行きたいということを面接の場でここまではっきり言う学生も珍しいので、非常に強く印象に残りました。結局、彼は宇宙関係のマネージャーとの面接を経て、2001年4月にわが社に入社してもらうことが内定していますが、彼の希望こそ「就社から就職」に意識が変化してきた端的な例でしょう。

## 若手社員の意識変化 チャレンジ精神

こうした意識の変化は何も学生ばかりではありません。社員の中でも若年層を中心に「自分が希望する仕事を担当したい」という意識は非常に強くなってきています。わが社では、1985年からチャレンジポスト制度（社内公募制度）を実施しており、昨年から応募資格の緩和・人材募集対象案件の拡充策を行った結果、応募者も従来の20名程度から約100名と5倍に増加し、異動実績も同じ比率で大幅に増加しています。応募者の大半は入社10年以内の若年層です。

また、自己啓発のために会社で実施する研修とは別に外部のプログラムを受講したり、米国CPAの資格を取得したり、さらに会社を辞めてでもMBAコースに行き勉強したいという若手社員も増えてきました。米国の一流ビジネススクールには毎年会社から数名派遣しているのですが、社内選抜の競争率が高いため、個人で受験し、合格をめざす人も多くな

ってきているわけです。

私はこのような若手社員のチャレンジ精神はすばらしいことだと思います。大企業に安穩としてはいけない、自己の市場価値を何とかして高めねばならないという強い危機感の表れだと思います。市場価値の高い社員を一人でも多く持つことが会社の競争力に直結してきますので、会社としてもこのような社員のチャレンジ精神をサポートする仕組みをますます充実していく必要があると考えています。

## 環境変化と制度改革

ITの発達による時代の変化のスピードはめざましいものがあります。特にこの2~3年はIT分野を中心としたベンチャー企業の躍進、外資系企業の日本市場参入が相次ぎ、われわれ商社員が対面する業界もずいぶん変わってきました。例えば、わが社においても、これからの戦略的な事業分野である情報通信、金融、物流などでは、取引先となる企業の幹部や経営者の意識や年齢が大きく変わってきています。最近急速に成長してきたそうした分野では経験の積み重ねよりも大胆な発想と行動力、そしてスピードが重視されています。

これらの新しいビジネスパートナーと仕事をしていくうえでは、従来のように「優秀な人材をじっくり時間をかけて育てる」ことが必ずしもプラスにはなくなっています。彼らと同様の発想と行動力を持ち、スピード感と問題意識を共有できる若い人材を投入しなくてはとてもビジネスを立ち上げることはできません。現場の第一線にいる若手社員はさまざまなビジネスシーンでそれを痛感しているものと思います。

これまで成り立ってきた仕組みや商売が、明日突然成り立たなくなるかもしれない。極端に言えば今はそんな時代です。必然的に会社の意思決定の仕組みや、従来の制度も改革が必要になってきています。人事制度につい

でも同様で、従来は年功序列、終身雇用の下で、優秀な新卒者を採用、ゼネラリストとしてレベルの高い人材に育成・活用するという仕組みを構築してきましたが、それだけではこの変化のスピードにはついていけません。各社各様に人事制度の再構築に取り組んでいますが、その背景にある問題意識はみな上記のように環境変化への適応不全を解消したいと言うことではないかと思います。

## わが社の新人事制度

三菱商事でも本年4月から、国籍、性別、年齢などにかかわらず、実力があり成果を上げた人が報われる人事制度に移行しました。新制度の導入過程では社内からさまざまな声が上がりましたが、「変わらなくてはわが社そのものが勝ち残ってはいけない」という強い信念と危機感を持って30年ぶりの大改革に取り組みました。

もともとわが社には、若い人に思い切った大きな仕事をゆだねる伝統がありましたが、ただそれだけでは不十分で、評価や待遇の面で制度的にきちんとそれをバックアップする必要があったわけです。新制度では実力のある若手社員には従来以上に活躍するチャンスを与え、実績を上げれば相応の処遇とさらなるチャンスが提供される仕組みになっています。長く会社に在籍すれば、自然に地位と給与が上がっていった、そういう古い制度と訣別して、本当に未来のビジネスを開拓していきける意欲を持った人材が、早期の育成と登用によって、明確な目的意識を持って、思い切り仕事に熱中できる、そんな環境が整備されたと考えています。

新制度の考え方を示すキーワードは、フラットな組織、脱年次・年齢主義、実績重視、脱一律横並び、時価主義、契約概念の6つです。このキーワードの中で特に重要なのが、の時価主義というコンセプト

ではないかと思います。その人材が過去にどのような実績を上げていようと、今何をしているのか、それによってどれほどの価値を会社にもたらしているのか、それが時価という考え方です。企業の会計基準も従来の簿価主義から時価主義に変わっていく中で、人材の価値も時価で評価すべき時代になったと考えています。若手社員にはこうした新制度を有効に活用して自分の市場価値を高めていてもらいたいと思います。

## 商社の若手社員に期待すること

私はこれから入社してくる方々、また入社して間もない若手社員には次のことを期待したいと考えています。

### (1) ベンチャースピリットを 持ち続けること

商社は古くから世界中の国にネットワークを張りめぐらし、国境を超えてさまざまな産業や貿易の発展をサポートしてきました。商社には情報・金融・物流などさまざまな機能がありますが、私は商社の根本的な存在は「その時々々の産業や企業のニーズを先取りしてさまざまな新しいビジネスをプロデュースする」という、そのベンチャースピリットにあるのではないかと考えています。昨今、商社機能の低下がマスコミなどで報道されることがありますが、これは商社の一部が過去の実績と伝統に甘んじて、かつての強いベンチャースピリットを忘れかけていることに起因しているのではないかと思います。このベンチャースピリットを持ち続ける限り、商社の機能はこれからもますます発展させることができると確信しています。

ドッグイヤーと呼ばれるほど変化の激しい時代には、従来よりもリスクを取って新しい分野に果敢にスピーディーに挑戦することが必要です。特に若手社員の場合には過去の時

代の成功体験がない分、新しい価値観や感性に対する抵抗も少ないので、変革のドライビングフォースになって活躍してもらいたいと思っています。

しかし、私と同年代の仲間と話していると「最近の若手社員は受身型の社員が多い。指示した仕事はスマートにこなすが、自ら仕事を作り出すという気概がない」という意見がよく出ます。確かに高校・大学の受験だけでなく、就職面接やデート対策にまで、マニュアル本が氾濫する時代に生きる世代としては、ある意味で酷な注文かもしれませんが、商社は常に時代の先駆者でなければなりません。

商社で働くわれわれはマニュアルを使う立場でなく、マニュアルを作る立場でなくてはいけないのです。指示通りに正確に仕事を遂行できることも大事ですが、間違いをおそれず、自ら斬新な企画を提案、上司や顧客を説得して自分の思いを実現することはもっと大切であることを理解してもらいたいと考えています。

## (2) 自立したプロフェッショナルをめざすこと

商社は他の企業が自分たちだけではなかなか実現できないことを幅広い経験や知識、国際的なネットワークを使って可能にし、そのニーズを先取りすることにより、その存在価値を認められてきた業界です。したがって、われわれは常に時代の先駆者であるべきであり、そのためには、個人として自立したプロフェッショナルが切磋琢磨しながら、新しいビジネスを生み出す職場環境を作っていくことが大切であると思います。

私自身もこれまで3回にわたる海外駐在や、ビジネススクールへの短期留学、特命的プロジェクトの遂行などさまざまな経験を通じて汗をかき、困難にも遭遇してきましたが、そのたびに、難しい仕事に挑戦する喜びを感じ、「仕事の面白さ」というものを体得すること

ができたと思っています。「市場価値の高いエキスパティーズを身につける」ためには、変化をおそれず、新しいビジネスを創造しようという意志と気概を持つことが大切です。

商社が先端を追いかける業界であり続ける限り、自立したプロフェッショナルが存分に力を発揮できる場を提供できるものと思います。若手社員の方々には入社後できるだけ短期間の間に英語/財務/ITなどビジネスに必要な基礎的スキルはしっかり身につけて、その上で自分の市場価値を高めるためにも、「仕事の面白さ」を早く体験してプロフェッショナルとしての基盤を作るよう努力してほしいと思います。

## (3) 「評論家」にならず、 まず「行動すること」

今の時代はインターネットの発達などにより、必要な情報に簡単にアクセスできるようになり、本当に便利になりましたが、情報が簡単に手に入れられる半面、どうしてもその情報の持つ本当の価値や意味を自分自身で検証し、体験する機会が少ないように思います。商社で仕事をする場合、先端を追いかけ、自分で創意工夫をして結果を出した時に、多くの顧客から評価されます。そして、その先端がやがてビジネスの主流になった時には、その知識や技術は本当にどこでも通用するものになるのです。そのためには、価値ある情報をベースに自分自身がまず行動することが大切です。商社に評論家はいません。自分の理念と情熱を具体化するためにまず行動する人間になってほしいと思います。

## (4) フェアネスの追及

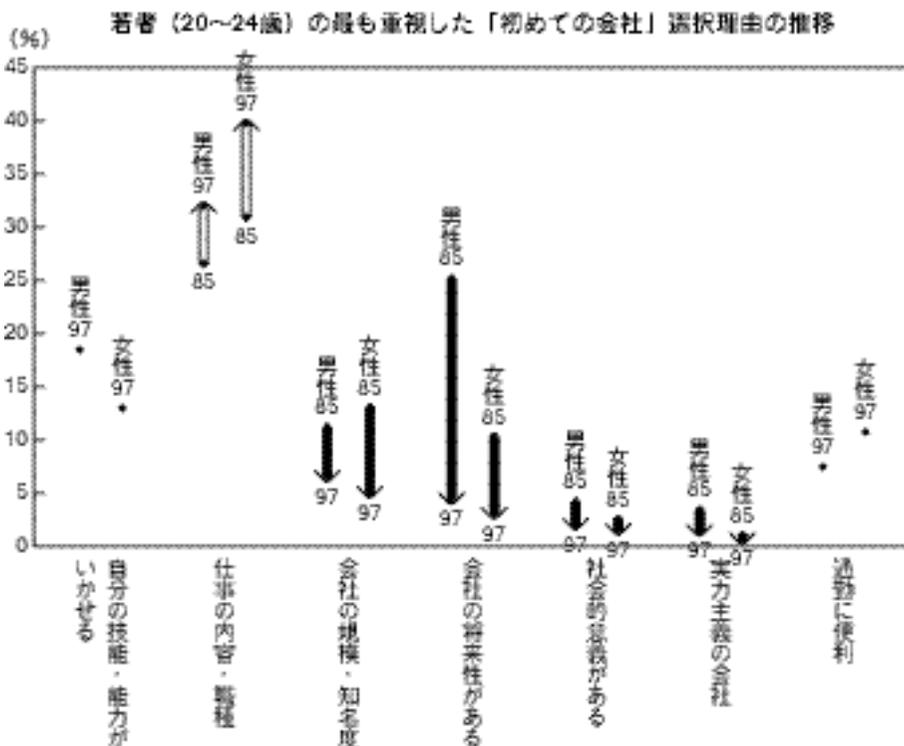
わが社の社是である三綱領の中に「処事光明」という言葉があります。これはフェアプレーの精神でビジネスを行うという意味ですが、国際的な舞台上で仕事をする時に、特にこの精神の重要性を痛感します。

私が2年前、韓国で会社の労働組合との厳しい交渉を何とか成功させることができたのもこのフェアネスという考えを最後まで貫き通せたからだと考えています。自分たちの利益以前に、相手にとってベストの行動をしようと常に考えることが、ビジネスの王道につながるのではないかと思います。そうすることにより、本当の信頼関係が築かれ、相手もフェアな態度で応えてくれる。そこに世界で通用する一流のビジネスパーソンとしての在り方が示されていると思います。自分の利益

のために他人を犠牲にするのではなく、ビジネスの相手にプラスを与えることで、自らも利益を得るといふ、大きなものを見方ができる人間に育ってほしいと思います。

時代はとてつもないスピードで変化しています。会社も変わっていかねばなりません。若手社員の皆さんには会社の変化についていくのではなく、自ら変化を作り出すくらいの気持ちを持ってほしい。21世紀の商社は、皆さん一人一人が作っていくのです。 16

ミニ・データ



資料出所 労働省「若年者就業実態調査」

(注) 1) 図中の数字は調査年を示す

2) 「自分の技能・能力がいかせる」、「通勤に便利」は1985年では調査されていない

3) 「賃金の条件が良い」、「休暇等の条件」、「勤務地」、「転勤がない」、「福利厚生が良い」、「賃金・労働時間・休日の労働条件の良い会社」、「その他」、「不明」の調査項目を省略しているため全体で100にならない

4) 1985年調査と1997年調査では選択肢および標本からの復元方法が異なっているため、両者の厳密な比較は困難