

# 三菱商事・グローバル人材開発の取り組み

三菱商事株式会社  
HRDセンター グローバルHRDチームリーダー

かんざき しんじ  
神崎 慎治



当社でのグローバル人材開発への取り組みは、1994年の国際人材開発室の設立に始まり、2006年のHRDセンターの設立後、「現地雇用スタッフ（ナショナルスタッフ、以下NS）」の育成、登用を目的とした全社施策を実行したことにより、実態として加速してきている。

※HRDセンターは三菱商事本体（国内）の人材育成の強化に加え国際人材・連結人材を一元的に推進する組織として設立。

## 【中期経営計画・基本方針】

具体的には、当社中期経営計画（INNOVATION 2009）の3つの基本コンセプトの中の1つである「人材の育成と活用／人を活かし人を育てる」については以下3点が具体的に掲げられている。

- ① 連結・グローバル人材の育成・登用
- ② ダイナミックな人材の再配置
- ③ 活力ある組織・風土作り

## グローバル人材開発

「①連結・グローバル人材の育成・活用」に関して、以下の方針を打ち出した；『グローバル成長の取り込みを担う海外ナショナルスタッフのさらなる成長を積極的に支援し、長期にわたり活躍できる環境を整備する観点から、各地域での人事制度整備や、本社との人事交流・キャリア開発支援等を加速』

## 【推進体制】

当社のグローバル人事施策を推進する体制として、本店の営業グループに①「グローバルHRD担当」、海外には②「グローバルHRDハブ」を設置し、①「グローバルHRD担当」、②「グローバルHRDハブ」そしてHRDセンターの3つの組織が一体となってグローバル人事施策に取り組んでいる。

「グローバルHRDハブ」の担当地域内の主な役割は以下の通りである。

- ・NS優秀人材の把握
- ・人事制度整備支援
- ・人材育成・開発（研修）
- ・海外派遣社員の意識改革

## 【グローバル人材開発の取り組みと主な施策】

### (1) NSの登用・キャリア開発

トレーディングからインベストメントへ当社の業態が多角化することに伴い、NSに求められる資質・能力も高度化しており、NSの人材育成・人材開発のレベルを上げていく必要がある。

また、意欲と能力のある者に機会「発展空間」を提供、活躍の場を開き、中長期的に多様な人材が適時適材適所で活躍する環境を整備することが不可欠である。

そのための具体的施策として、本店もしくは域内の大規模の支店・現地法人への出向、長期出張ベースの研修、事業投資先への出向等を通して経験の幅を広げることができるよう、異動実現に向けて、本店営業グループ、海外場所、HRDセンターが三位一体となって、計画的に取り組んでいる。その結果、2010年3月現在で、約40人のNSが本店あるいは他海外場所へ異動している。

また、NSの主要ポストへの登用について、具体的目標（要件、時期等）を定め、本店営業グループ、海外場所、HRDセンターが協働して計画的、かつ持続的な登用計画を策定する施策を推進中である。

### (2) 研修

いわゆる優秀NS向け本店集合研修（Global Leadership Program）を初めて開催してから既に15年近くたつが、現在のグローバル人材開発施策において注力しているのは、本店社員向け研修とNS向け研修の相互乗り入れである。

NS向けに行っているグローバル・地域ごとの研修には毎回本店社員の参加枠を設け、同様に本店社員向け研修にもNS参加枠を設け、本店社員とNSが相互に刺激し合う環境をつくり、また、本店社員とNSの間の垣根を取り払うことにも注力している。

本店が主催する主な研修は以下の通り。

① **Global Leadership Program**

リーダーシップスキルの開発、ビジネスプラン作成を通じ、次代を切り開く高い志の醸成、ビジネス創造を目指すことを目的に、96年からスタート、年1回実施、毎回のNSと本店社員合計で40～50名程度が参加。

約4ヵ月にわたる事前研修 (Remote Training) を実施した後、東京本社にて約1週間の集合研修を行う。

② **Transferee Training Program (本店出向NS向け基礎研修)**

主な目的は、三菱商事本店の経営方針・制度、本店勤務において必要とされる職能部門の役割への理解を深めること、異文化環境下における対応能力の向上、そして三菱商事の歴史・理念を学ぶ内容にて構成されている。年4回開催されており、本店で勤務するNS出向者のみならず、短期出張で本邦を訪れているNS社員も多数参加している。

③ **e-Learning**

海外NSが、海外場所にいながら三菱商事本店のことを学ぶことができるコンテンツ。

導入研修として、三菱商事の歴史や理念を学ぶことができるコンテンツを自社開発し、すべての海外場所NS向けに提供している。

また、e-Learningで日本語を学ぶことができるコンテンツについても、すべての海外場所NSに提供している。

(3) **本店社員のグローバル化に向けた意識改革**

当社単体約6,000人のうち、海外の事業投資先を含めると約1,000人が海外派遣社員であるが、管理職層に達する前に海外派遣社員として赴任する若手社員も多数いる。海外派遣先で初めて部下を持つというケースもあり、異文化圏、異なる言語の環境下で働く前の段階から異国で働くことへの意識を持つことは非常に重要である。

本店社員のグローバル化に向けた意識改革のための具体的施策を以下紹介する。

① **海外トレニー制度**

入社5年以内の若手社員を中心に、グローバル感覚を身に付けてもらうことを目的とした海外店への派遣制度。

② **ビジネススクール派遣プログラム**

所属グループの推薦を受けた社員を対象に米国、欧州や中国のビジネススクールに派遣。

③ **海外派遣社員向け赴任前／赴任後研修**

NSとのコミュニケーションの取り方やモチベーションの高め方等、HRDスキルを身に付け、また、日本とは全く異なる労働環境で働く際に陥りやすいトラブルを未然に防ぐ術をも習得するセッションも設けている。

赴任後には、赴任した地域、国柄の特性によりフォーカスしたフォローアップの研修を実施している。

(4) **インフラ整備**

グローバル人材開発の施策を推進するに当たって不可欠であるインフラ整備として、海外からの出向者の本邦への到着から帰任までの受け入れ業務を一手に引き受けているのがIHRSD(国際ナショナルHRサポートデスク)である。本邦での就労に際してのVISA手配、本邦で勤務する際の給与の設定、税金の問題への対応、子女教育、住居設営、等出向に係る一連業務を行っている組織を設置。

また、本社の社長からの経営メッセージに始まる一連の経営情報、社内通知、対外発表メッセージ等をリアルタイムで英語で発信し、海外NSが常に本社と同じ時間軸で経営方針を理解できる環境を整備するためにHRDセンター内に翻訳の専門部隊を設置し、英文化の推進を行っている。

**【今後の課題】**

次期中期経営計画では、2009年度までの「INNOVATION 2009」の中で構築したグローバル人材開発施策を土台とし、対象領域を連結事業投資先にさらに拡大することが今後の最大の課題である。

