座談会

次代を担う商社マン／ウーマンの育成

出席者

佐々木　正典（ささき　まさのり）
丸紅㈱　人事部長

富田　博（とみた　ひろし）
伊藤忠商事㈱　執行役員　人事部長

長久保　敏（ながくぼ　さとし）
日商岩井㈱　執行役員（人事・総務担当）

西澤　正俊（にしざわ　まさとし）
三菱商事㈱　執行役員　人事総務部長

松林　正一郎（まつばやし　しょういちろう）
三井物産㈱　人事部人材開発室長兼国際人事室長

三浦　一朗（みうら　いちろう）
住友商事㈱　理事　人事部長

司会

池上　久雄（いけがみ　ひさお）
（社）日本貿易会　常務理事

池上　本日は、商社の人事部長にお集まりいただいた。「次代を担う商社マン／ウーマンの育成」をテーマに、会社の理念として、どのような社員が必要か、どのように育てていくのかなど、次元の高いところから話していただきたい。

1．「選択と集中」のもと、採用の多様化が進展

池上　商社を取り巻く環境の変化は激しい。1つには「選択と集中」経営で組織は大きく変化し、変化のスピードも速い。2つには、「連結経営重視」からグループ経営に取り組み、さらにはライバル企業同士が部門・部を統合する動きまでみられる。3つには、「IT化」で従来型のビジネスモデルが変化し、新しい事業展開にも取り組んでいる。

このような変化を見極めながら、どのような採用政策を取り、人材を確保されているのかを伺いたい。

富田　伊藤忠商事は新卒採用中心で、ここ数年、70名程度である。環境変化のスピードが速いなかで、新しい事業領域に専門家が不足している部分、また団塊の世代の後の層が薄くなっているため、人員構成のゆがみを是正する部分などは中途採用で補っているが、毎年、5〜10名程度である。

新卒の採用数はこれまで必ずしも十分に検討されないまま、5、10年前と同じ方法で、各カンパニーの採用希望数の積み上げを多少修正するなどして決めてきた。足元の景気に左右されがちで、最近のように景気が悪いと営業のニーズも弱いため、積み増しをすることになる。このような反省から、現在、各カンパニーごとに、「選択と集中」による事業戦略に基づいて、5、10年後のビジネス領域、強化・縮小分野を見極め、ヒトの面でも、数だけでなく知識・経験も考慮したうえで、抱えている人材をどのように補い、育成し、「人材戦略」として攻めていくのかを検討中である。

富田 博
伊藤忠商事㈱　執行役員　人事部長

西澤　ビジネス環境の変化へ適切に対応しながら、企業として生き残っていかなければならない。三菱商事では、日々稼ぐビジネス、明日の糧を求める新しいビジネス、将来を期待するビジネスなど、それぞれのビジネスに耐えうる人材を確保するために、新卒だけでなく、昨年より中途を公募形式で採用している。新卒は約110名で、将来にわたり会社の機軸を支えていく人材として中長期的視野で育てる一方、中途は社内で確保できない専門性の高い即戦力として求めており、約30名採用している。

当社はビジネスを拡張型、成長型、再構築型に仕分けし、管理しているが、再構築事業では、その事業に携わる人材の再配置も重要な課題であり、全社の人員計画の中でこれらを勘案しながら新規採用計画を策定していく必要がある。

三浦　商社向きの人材の確保は内製中心と捉えており、住友商事の人材確保の基本も新卒採用である。中途採用については、業界のプロを個別に採用し、年間10名程度である。中途採用の公募制の場合、欲しい能力とのマッチングは可能か、評価・処遇はどのようにしているのかなど、皆さまのお話を伺いたい。

長久保 敏
日商岩井㈱　執行役員（人事・総務担当）

新卒については、昨今の景気のもと、現場のニーズはかなり少なかったが、数と若さがなければ厳しい競争に勝てないという経営判断で約100名採用した。

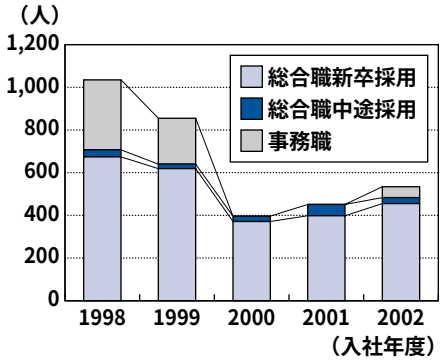
佐々木　丸紅でも採用の中心は新卒である。中途は、現場のニーズに応じて即戦力として採用している。採用人数はここ数年、40～50名程度と抑え気味であり、一方で社会の価値観の多様化のなかで若手の離職率は高まっている。中途採用のマーケットの規模も拡大、質も高くなり、このような人員構成のバランス調整のためにも、中長期的には、中途や大卒後3年以内の第二新卒の積極的な採用についても検討し、実施したいと考えている。

長久保　日商岩井でも新卒採用が中心である。カルチャーを共有できる人間はやはり多いほうがいい。約5,000人の学生にテストを実施し、面接を何度も行ってスクリーニングをかけるため、新卒で確保できる人材のレベルは高く、仕事への意欲もある。この意欲を育て、引き出し、育てていきたい。一方で、中途は関係業界等から採用、その専門性が追求される。

ここ2～3年、金融業やコンサルタント業への引き抜きがみられる。マーケットのなかでの人材流動化への認知度が高まっているなかで、バランス調整のためにも、第二新卒などの若い層を積極的に採用していきたい。

松林　三井物産では新卒をコーポレートとして採用することを原則としており、中長期的視点からの適正人員を考慮して採用している。本年度は100余名を採用したが、高い競争を経て選ばれた優秀な人材である。中途は1割程度をめどとして、公募とスポットの両方で採用している。

六商社の採用実績



	1998	1999	2000	2001	2002
総合職	707	640	396	451	483
新卒採用	674	619	371	398	455
（うち院卒）	63	57	52	79	73
中途採用	33	21	25	53	28
（女子総合職）	38	32	26	53	62
（外国大学卒）	11	4	2	14	5
（外国人）	7	7	5	8	2
事務職	328	215	0	0	51
合計	1,035	855	396	451	534

（注）1．正社員のみ
2．「事務職」は、新卒採用と中途採用の合計
3．「女子総合職」、「外国大学卒」、「外国（国籍）人」は、新卒採用と中途採用の合計の内数
（出所）座談会出席六商社の資料より当会作成

池上　金属グループなど統合会社の採用はどうか。

佐々木　伊藤忠丸紅鉄鋼では、統合会社として本年度入社の新卒採用は1名としたが、来年度は10名程度採用した。両社から異動した人員の処遇も考えていかなければならないが、新卒採用は今後も継続していく方針と聞いている。

池上　外国人の採用は進んでいるか。

長久保　他社と同じく、採用において国籍は問わないが、日本語堪能が条件である。今年度は結果的に、中国、韓国国籍等の外国人も一般採用で採った。

池上　10年前と比べると、採用の総人数、コア・スタッフの人数を絞り込んでいる。また、かつては少なかった女性、院卒、外国大学卒、外国人等の採用も増え、採用は多様化してきている。

2．30歳になったら全員幕の内力士

池上　一時期、外資企業等への20～30歳代の若手社員の引き抜きが多かったが、最近はどうか。

三浦　30歳代半ばくらいまでの社員の退職は、3年くらい前までは年間20名強であったが、2年前に40～50名へ拡大した。ただし昨今の景気のもとで最近は低下している。

池上　新卒採用が主体の場合には、育てて、潜在能力を引き出していかなければならないが、ゆっくり育てている余裕はあるのか、育てている間に引き抜かれたりするようなことはないのか等について、考え方、対策等を伺いたい。

三浦　一朗
住友商事㈱　理事　人事部長

長久保　育てて、優秀な社員と期待していると引き抜かれたり、MBA派遣から帰国すると退職したりと、社会には貢献しているかもしれないが、会社としては過去に起こったこのような人材の流出は痛手である。

研修はまず、内定・新人研修、3年目までにキャリア研修、その後語学研修、MBA派遣研修など、また配属先での能力開発プログラム（CDP：Career Development Program）のなかで新しい環境に慣れてもらうなど、30～32歳くらいまでに一人前に育てるカリキュラムを組んでいる。

そのなかで会社のカルチャーに惚れてもらえれば、一緒に仕事をする人とのチームワークも出てくる。また当社では、仕事にチャレンジさせ、充実感・達成感を実感させる環境を比較的早めにつくっている。いくつかのプログラムの組み合わせのなかで、若手を成長させ、会社へのロイヤルティーを育んでいきたい。

富田　若い世代の転職が顕著になっている。会社側としても、これからという若い世代の退職は大変残念である。面接（exit interview）で退職理由等を聞いているが、必ずしも給料がインセンティブというわけではなく、商社では出番が来るまでに時間がかかることを挙げている。このため、外資系また創業段階、歴史の浅い企業へ転職する場合が多い。商社

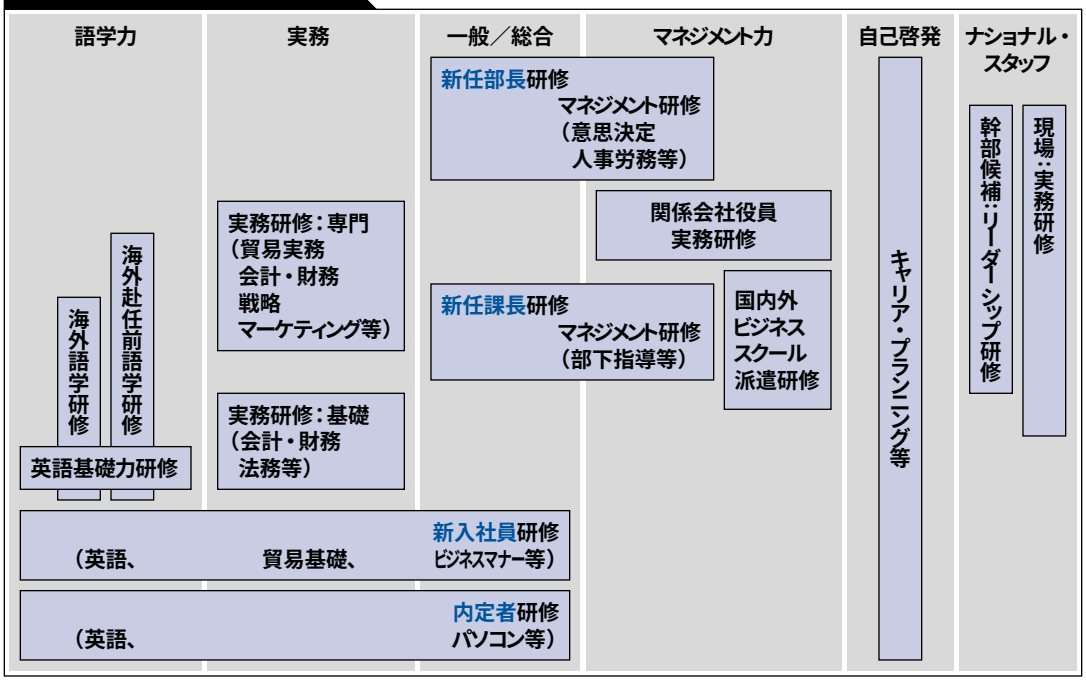
佐々木 正典
丸紅㈱　人事部長

は、国際性もあり語学力もある良い人材を抱えている。世の中の流れのなかで、ある程度の人材の流動化は仕方がないと考えるとしても、会社としては残念である。

若手でも優秀な人材を活用する場をつくるなど、人の使い方を思い切って変えていかなければ、このような流れは止められない。入社後6～8年間は研修期間だが、30歳くらいからは戦力として使っていくシステムを推進することで引き抜きを防止する一方、仕事を通じた訓練による若手の育成にもつながっていくものと考えている。それでも不足する人材は中途で補う。年功序列もまだ残っているが、「30歳になったら全員幕の内」と言っている。優秀な人材はさらに横綱へと昇進していく。

佐々木　経営環境が大きく変化し、内外に通用する得意専門分野を持ち、ビジネスをトータルに構築できる人材が第一に必要とされる。社員の自律性をテコに、MBA研修などで、社員のやる気、多様なニーズ等に対応していきたい。社外に通用するビジネスマンを育てることは、社員の市場価値を高めることになる。外部からも魅力ある人材が社内の至るところに育つようになっていかなければ、これからの会社は生き延びていくことができない。市場価値の高い人材が外部に流出しないよう、魅力ある会社づくりとともに、公平な評価制度の導入など、全体のバランスを取りながら進めていきたい。

商社の社員研修制度（例）



（注）大手商社各社の社員研修制度を参考に当会作成

松林　確保された人材は社内で教育、育成していく。入社後数年間はOJTを基本とし、個々人の自己啓発を前提に、人事部がさまざまな教育・研修プログラムや、海外研修員、海外修業生、MBA研修員などの海外派遣プログラムを用意している。MBA研修員は数十名いるが、退社率は低いと認識しており、経営スタッフや事業開発プロジェクト等で活躍している。

一方、2年前に正式に社内公募制（ブリテンボード）を始め、社内の求人・求職のマッチングを行い、新しい事業分野の部や室を中心に社内の人材を公募している。これまでに20以上の部・室が約70名を募集し、約5倍の応募があった。社内においてチャレンジする場を提供し、適度の流動性を担保するシステムは必要である。

3．昇進・昇給システムもチャレンジ型に

池上　転職の理由はやりがいとは言っても、やはり即戦力に給与が伴うことも関係しているのではないか。ゴルフで言うと、日本企業の給与システムはプロの弾道で、地をはうようだが遠くまで届く、一方、米国企業の場合はアマチュア級で、上がるのも早いが落ちるのも早いと例えたことがある。このような昇格・昇進などの人事制度も大きく変わってきているのではないか。

三浦　全員一律の制度では対応できない。個性を尊重する制度設計が基本だが、部門・業界にそぐわない場合、それぞれの例外を積極的に認めている。一部の部署に風穴が開けば、周りにも光が見えてくるのではないかと考えている。ただし既得権は返上してもらうなど、インセンティブとディス・インセンティブを組み合わせたシステムを採用するよう各部門へ伝えている。

例えばディーリング担当では、当社の通常

西澤 正俊
三菱商事㈱　執行役員　人事総務部長

の昇進システム、嘱託契約のもとで実績にリンクした報酬を得るシステム、さらには嘱託期間3年の後に通常の昇進システムに3年遅れて復帰するシステムなど、さまざまな組み合わせを設けている。

西澤　思い切った人事としては、関連会社のローソンに43歳の社長を抜擢し、本社の籍を捨てて不退転の決意で取り組んでもらっているが、年齢にかかわらず適任者を配属した良い例となっている。

社員一人一人が世の中に通用する真のプロフェッショナルにならなければ、会社も競争に勝てない。当社は2年前に人事制度を一新し、入社年次、年齢、性別、国籍にとらわれず、成果・時価主義に基づいて処遇するシステムとした。ローソンの人事のケースは、この制度の精神が制度発足後2年経ってようやく具現化し、社員にも良い事例として受け入れられていると思う。

4．連結経営時代のマネジメント能力

池上　各社の決算報告を見ても、グループ経営がかなり進展している。関連会社で経営能力を発揮する機会が多くなるなかで、マネジメント教育が重要となってきているのではないか。

松林　正一郎
三井物産㈱　人事部人材開発室長兼国際人事室長

富田　「選択と集中」の経営のもと、連結子会社は現在約670社であり、グループ連結経営のために、子会社の経営ができる人材を育成する必要がある。商売のプロだけでなく、マネジメント能力を育てることが必要である。

当社では、社内の経営者スクールで、事業会社の経営に就く直前に、経営の初歩、知識・技術を学び、ケーススタディに取り組むなど4ヵ月間の研修プログラムを設けている。カネも時間もかかるが、効果は高いとの声を聞いている。

また、将来経営を担う課長クラスには、会社からの指名で数週間から数ヵ月間、内外のビジネススクールでマネジメント研修を受けていただいている。年間60～70名だが、非常に刺激を受けたとの反応がある。

松林　本年2～3月に三井マネジメントアカデミー（MMA）の第一期プログラムを実施した。人事部と経営企画部の共同事業で、社長のコミットメントの下、GEのリーダーシップ開発センターをモデルにして創設した。次世代のグローバルな連結経営を担うリーダーを育成する自前のプログラムである。30歳代後半から40歳代前半の、それぞれの分野のプロになり自信を付けている世代を対象に、3週間、研修センターで集合合宿を行った。

最新の経営手法、リスクマネジメント、リーダーシップ、チームワークを学ぶことに加え、社内の成功・失敗事例を関係本部の幹部にも参加してもらって討議した。当社の強みや弱み、くせなどを討議し、そのようなノウハウを組織の記憶に残すことも目的としている。最終日は社長以下の経営幹部も参加し、受講生と同じ目線で経営課題を討議した。第一期の課題は、5～10年先に柱となる事業の提案であった。

当プログラムで特に教えていることは、マネージャーとリーダーは違うということである。マネージャーがタイム・キーパーとして職務権限に基づき業務を遂行するのに対し、リーダーはクロック・ビルダーとして、新しい仕事に挑戦し、創造していく。そのように挑戦し、創造する、変革の人材を多数輩出することが目的である。

5．グローバル化―ナショナルスタッフの戦力化

池上　環境変化の4つめのキーワードは、「グローバル化」である。当月報2000年8・9月合併号特集「商社と英語」においても、グローバル化と言いながら、案外、商社の英語力は高くないという指摘があったが、グローバル経営の中では、日本人のみでなく、外国人が

六商社の連結対象会社数

	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期
連結子会社	3,084	2,871	2,788
持分法適用会社	1,333	1,307	1,275
合　計	4,417	4,178	4,063

出所：座談会出席六商社決算資料より当会作成

経営にも関わってくる。この流れをどのように捉えているか。

佐々木　グローバル経済が進展しているなかで、10年以上前から、少数精鋭の駐在員の派遣、優秀なナショナル・スタッフの登用による海外店の現地化方針を打ち出している。ナショナル・スタッフの戦力化を進めるため、現場で実力発揮の場を与え、現地経営への参画を促している。現在、世界各地の管理職は駐在員がおよそ400名だが、ナショナル・スタッフが200名以上を占める。紆余曲折はあったものの、現地化も徐々に進展してきている。

ナショナル・スタッフの研修については、毎年、本社でワークショップを実施し、海外店の現場の中堅層を対象に、本社の経営方針への理解を促している。また、将来の幹部候補生には、本社への連帯感を持ってもらうための本社研修を実施している。その他、現地のニーズに応じて、欧米の大きな店には本社から講師を派遣している。

長久保　当社のナショナル・スタッフの研修は、コア人材を本社に集めて行い、社長自らメッセージを伝える場を設けて、当社への理解を促し、本体との距離感を縮めるよう努めている。

また、特に35～40歳のナショナル・スタッフのなかには、かなり積極的に仕事へ取り組み、経営を任せられる人材も多く、アジアのスタッフを中心に、1回15名程度で年3回、日本でITの先端技術の現場や関係各社を訪問するなどのリーダーシップ研修も実施している。また地場のビジネス開拓のために、彼らのネットワークづくりも進めている。今後は、店の大きさ等に応じて、経験ある人材を個別にヘッド・ハンティングしていくことも増えていくのではないか。

池上　インターナショナル・スタッフを本社の人事システムに取り込もうとする動きもあると聞いている。

池上 久雄
㈳日本貿易会　常務理事

西澤　商社は昔から、「インターナショナル・カンパニー」とか「グローバル・カンパニー」と言われているが、当社ではそれほど国際化が進んでいるわけではないと認識している。外国で雇用した社員のなかで優秀な社員を広く活用しようと「インターナショナル・スタッフ」制度をつくったり、あるいは、その国での将来の幹部候補として「ナショナル・スタッフ」制度をつくったりしたが、処遇面での制度が伴わず、うまく機能しなかった。これらを反省し、数年来、各国の支店ごとに現地社員の処遇制度の整備を進めている。

実際に米国では、今年度から現地社員と本邦からの派遣社員を一律に米国での新人事制度で処遇することとした。また中国でも、優秀な中国人社員を処遇し、主要役職に抜擢できる新制度を導入した。さらに、海外で雇用した社員の中で適任者を本社採用に切り替えることも始めており、「グローバル化」を推進している。

6．次代を担う社員へのメッセージ

池上　最後に、人事を担当されている皆さまから、次代を担う若手・中堅社員へのメッセージを伺いたい。

松林　幸いにも「人の三井」と評価をいただいている。商社においては、人が最も重要な、あるいは唯一の経営資源であり、これからも一層大切にしていきたい。人が仕事をつくるのであり、商社の仕事は常に顧客との関係において成立する。顧客のさまざまなニーズに応える機能を継続的に創出することが使命であり、「個が輝く」ことが重要になってくる。

一方、一人では仕事はできない。仕事はチームワークによってはじめてつくられる。個を磨き、チームで仕事をすることを心がけてもらいたい。自己啓発と実践を通して個は磨かれるもので、「人が仕事をつくり、仕事が人を磨く」という先輩から受け継いでいる言葉をあらためて贈りたい。

挑戦と創造の結果として、将来の商社の業態は変化していくに違いないが、進化の結果であれば良い。世界の経済社会への貢献度や企業価値が上がっていれば良いのであって、それが商社の使命である。このような変革の源泉は人に尽きると思うし、そのような変革する人材が数多く育ってほしい。

西澤　最近の若い人たちの価値観は多様化しているようだが、総じて、キャリアを積み、早くスキルを身に付け、市場価値を高めようという意欲を持って良く努力をしている。しかし、技術を磨いただけでは、希望する仕事を任されることにはならない。若手社員には優秀な人材が集まっているが、人間性においてもしっかりとした軸を持ち、信頼感のある魅力的な人材に成長してほしいと願っている。

世の中は常に進化しているが、他人よりも半歩先んじて物事をしっかりと見据え、先取りし、付加価値を付けて商売を創っていくという商社の機能は不変である。意欲的に取り組み、エネルギー溢れた社員に育ってほしい。

長久保　商社は日本が生んだユニークな業態であり、何でもできる組織である。そこではフロンティア開拓の精神が求められる。世の中は常に変わるため、常に新しいマーケットの創造される機会がある。成功も失敗もするが、商社は日本、世界経済のためにチャレンジする人々が集まる集団である。

今の学生は非常に潜在能力が高い。開拓し、創りあげる能力を持っている。訓練、経験の積み重ねでそのような能力を引き出し、日本、世界に貢献できる人材の集まりにしていきたい。そのような意欲ある若者を採用し、育てていきたい。

富田　時代の変化のなかで年功序列制度から時価・能力主義へと軸が移行し、実力があれば、年齢、性別、国籍等に関係なく登用される制度となってきた。勉強し、経験を積み、実力を付けてほしい。努力すれば実力をつけることができる優秀な人材の集まりである。

一方、「日本の常識は世界の非常識」ということもある。高い倫理観を意識して、国際社会の中で通用する人になってほしい。

佐々木　変化の波は今に始まったことではない。変化に対応することで新しいソリューション、ビジネスは生まれる。しかし変化のスピードは速くなり、過去に培った経験は明日には陳腐化してしまう。日々研鑽を積み、先見性を養い、新しい状況に対応するソリューションを探してほしい。そのなかで新しいビジネスは生み出され、やりがい、意欲を高めることにもつながる。

また、高度成長真っ盛りの時期に入社した私たちの世代は、仕事をすればするほど報酬がもらえることを体感し、経済のパイを大きくし、儲けることが自らの幸せにもつながった。しかし現在のようなデフレ経済のなかで、最近の若者は報酬よりも自己実現・自己充足を実感できる仕事を求めていると思う。常に向上心を持って、他人の助けを待つのではなく、主体的に仕事に取り組むことによって自

分を成長させ、高めていってほしい。

三浦　21世紀のなかで、商社は最も面白い業態である。豊かさを追求する世紀において、将来はまちがいなく、サービスがより重要になる。まさに商社の出番である。

最近の若い世代は、知識はあるものの自信・使命感があまり感じられない。努力・自己練磨に裏打ちされた自信と、高い目的意識、使命感を持って取り組めば、そのなかから誇りも生まれる。そして、商社が出番の時代のなかで、世界を舞台に活躍することができる。

また、物事を成すにはやはりチームワークが重要である。優秀な人材が一丸となって完全燃焼すれば、何事も成すことができるはずである。そのようなことができる人になってもらいたい。

池上　本日は、短い時間ではあったが、内容の濃いお話を伺うことができ、また非常に良いメッセージをいただいた。お忙しいなか、本企画にご参加いただき感謝申し上げる。

（6月11日　日本貿易会会議室にて開催）JFC