

商社の人材マネジメント

少子高齢化、人口減少に伴う労働力不足、ニートの増加など、日本社会は人材面で構造的な課題を抱える。さらに2007年からは、団塊の世代が引退し始め、日本の労働力の減少がますます加速する。

一方、景気に明るさが見え始め、業績が上向き商社が多いなか、全社的なビジネスの再編、商社機能の再構築が推進されており、新規ビジネス分野も拡大しつつある。

このような経営環境の変化に対応して、多くの企業で経営戦略の基軸を大きく転換させはじめているが、この経営戦略を支えるのは人材である。

今月号の特集では、商社がどのような人材を確保・育成・活用して経営戦略を支えようとしているのかという「人材マネジメント」に焦点を当て、商社人事部門の方々にご参集願ひ座談会を開催するとともに、寄稿により識者の高見を伺ひ、新規採用者や既採用のナショナルスタッフ、女性、高齢者等の活用における今日的課題を明らかにして、課題解決等の参考に供することとした。また、新卒予定者、転職希望者への商社選択における情報の一助となれば幸いである。



〔座談会出席者〕

小林 文彦 (こばやし ふみひこ)
伊藤忠商事(株) 人事部企画統轄室長

新森 健之 (しんもり けんじ)
住友商事(株) 人事部長

矢部 正二郎 (やべ しょうじろう)
双日(株) 人事総務部長

宮田 泰平 (みやた やすひら)
三井物産(株) 人事総務部人事企画室長

(司会)

中野 正之 (なかの まさゆき)
三菱商事(株) 人事部部長代行

鹿間 千尋 (しかま ちひろ)
丸紅(株) 人事部長
(2005年度人事委員会委員長)

鹿間(司会) 本日は、日本貿易会月報の「商社の人材マネジメント」特集にあたり、日本貿易会正副会長会社の商社6社人事部門の方々にお集まりいただきました。

日本経済は明るい兆しが見えてきており、各社とも史上最高益を更新するという状況で、今後ともますます積極果敢な事業投資を行う展開になっていくのではないかと考えるが、これを支えるのが人材である。少子高齢化社会を迎える中で、各社どのようにこの人材を有効活用しようとしているのか。これには2つの切り口があると考えます。1つは、各社が抱える人材には、まだ有効活用できる部分があるのではないかと。それは女性や高齢者の活用である。また、海外におけるナショナルスタッフの活用もそうであろう。各社いろいろと施策をめぐらせているのではないかと。もう1つは、商社の業容が大きく変わっていく中で、会社あるいは事業会社の経営を将来担えるような人材をどのように育てていくのかについてである。これにも各社頭を悩まされているかと考える。

日ごろは競合関係にあるが、本日は忌憚のない意見交換をさせていただければと思う。

本日は5つのテーマがあり、各担当を予め決めさせていただいている。担当の社からテーマに沿って各社の取組状況などの説明をいただいた後、質疑応答、意見交換を行う段取りで進めさせていただきます。

本題に入る前に、まずは自己紹介をお願いしたい。

私は、日本貿易会の2005年度人事委員会委員長を務めていることから、本日の司会役を務めることになった。長く重電機関係の営業をしてきて、2005年から人事部の仕事をしている。

新森 入社以来建設機械関係の営業をしてき

て、1994年から人事部の仕事をしている。

宮田 化学品の営業を長く担当。途中米国三井物産で業務を担当し、人事部には4年前から配属されている。

中野 入社後5年ほど総務関係の業務に従事した後、人事関係に異動し、以来海外勤務（豪州）も含めて人事関係を担当している。

矢部 物資関係の営業を10数年勤めて、97年からローテーションの一貫で人事総務部に配属されたが、その後会社の合併等もあって、以来人事の担当をしてきた。総務業務は、部長に就任してから見ており、まだ半年ほどである。

小林 入社後9年間木材の営業をしていたが、89年に人事部に異動してから17年になる。途中、人事部員としてカイロおよび、バーレーンに駐在した。



鹿間 千尋氏

1. リクルーティングの現状と特徴、今後

鹿間(司会) それでは担当の双日矢部さんから説明をお願いしたい。

(採用環境の変化)

矢部 有効求人倍率が1.1倍と93年以来の数値となった。採用状況回復の背景には、①企業業績の急激な回復、②過去の採用抑制から来る企業の年齢構成是正の必要性、③競争力を強化していくための人材の確保、④キャリア採用市場がまだ成熟していない中、コア人材を取ることが難しい、ということがあるのではないかと見ている。

採用市場は、日経の2006年度採用計画調査に



矢部 正二郎氏

よると、大卒の採用人数が2005年度比23.9%増で、業種別に見ても43業種中40業種で2005年度実績を上回るという状況である。

また、非製造業全体で見ると同29.5%増であり3割に迫る勢いである。各企業の採用意欲が本格的に回復してきた中、この傾向はしばらく続くのではないかとみている。

(2006年採用実績と2007年採用計画)

矢部 双日の2005年4月の新卒採用は13名で、2006年4月が57名、来年度の予定は80名である。その後は100名という計画を立てている

一方、キャリア採用は、2004年度はほとんど取っていなかったが、2005年度は43名を採用した。2006年度は50名を計画しているが、新卒の80名とキャリアの50名の採用割合は、場合によって変わる可能性もある。

2006年4月の採用57名のうち、女性は7名、外国人は2名採用した。来年の採用について、女性の採用比率を決めているわけではなく、採用レベルに達していればそれなりの人数を採用する。

(人材確保に向けた諸施策)

矢部 地道な大学回りが第1で、説明会の回数が格段に増えている。採用側の説明者も充実していかないと、取りこぼしが出てくるのではないかと考えている。一部新聞で紹介されたが、商社の仕事をゲーム感覚で体験してもらうセミナーを開催した。また、若手社員が参加し学生との間で忌憚のない意見交換してもらう交流会も開催している。海外ではボストンで開催された就職フォーラムに2004年と2005年に参加し、2005年は留学している日本人学生と話す機会が持て、その中から5名を採用することになっている。

(商社の求める人材像)

矢部 求める人材像は、キャッチフレーズ的なものは「創造する野心」であり、採用要件としては、情熱、洞察力、行動力、タフネス、誠実の5つを挙げて、これに沿った形で学生を見ていくというコンセンサスで望んでいる。旧ニチメンと旧日商岩井が合併した新しい会社であるという意識をわれわれ社員も持ちつつ、新しい会社に新しい血を入れるような心がまえで採用をしていきたいと考えている。その意味で、新しいものに挑戦する、自分で考えて仕事する人材を求めており、そうでない方は残念ながら当

表1 6商社の採用計画

(社名五十音順、単位：人)

	2007年4月 新卒採用		2006年度 中途採用
	総合職	一般職	
伊藤忠商事	120程度 (113)	未定 (0)	30~40程度 (51)
住友商事	130 (124)	40 (32)	50 (43)
双日	80 (57)	20注1. (0)	50 (43)
丸紅	110程度 (100)	—注2. (0)	30程度注3. (37)
三井物産	120程度 (112)	30 (29)	43 (44)
三菱商事	140程度 (139予定)	0 (0)	35~37程度 (13)

(注) 1. 新卒有期雇用を計画

2. 2007年度に30~40名の事務職のキャリア採用を計画

3. 人員構成のゆがみ是正を目的とする若年層の採用計画人数

*カッコ内の数値は新卒採用が2006年4月および中途採用が2005年度の実績

(出所) 座談会出席6商社資料より作成

社には縁がないことになる。

鹿間(司会) それでは、具体的に女性採用人数の目標を設定されているか。また、総合職と一般職(事務職)の区分はあるか。一般職の採用計画について伺いたい。

矢部 女性採用目標の設定はない。区分については、いったんなくしていたが今は復活した。一般職の採用計画の具体的な数値はないが、ニーズも高まってきているので採用する方針である。新卒とキャリアを含めて検討する。紹介予定派遣という採り方もあり、これも活用したい。

小林 伊藤忠商事も女性総合職採用目標の設定はないが、少なくとも20%以上採用していこうと考えている。一般職は紹介予定派遣により新人を確保していたが、2005年10月の入社を最後に現在中断している。紹介予定派遣は、結局社員として採用することにつながり、断ることもなかなか難しいことから一般職と同義語に近いと認識している。現在、新しい人事制度を策定する予定であるが、その中で一般職をどのように扱うか議論のうえで採用について決めることにしている。

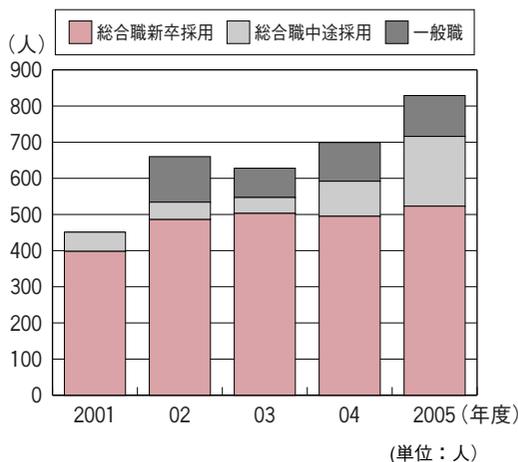
中野 三菱商事も女性の採用枠はないが、一定数以上の採用確保を意識しており、昨年は採用数全体の2割程度となった。一般職の採用については、まずは社内に「バックオフィス業務改革プロジェクト」を組成して、社内における事務・オペレーション業務の実態とニーズについての精査を行っており、この結果を踏まえて今後のあり方を検討することになっている。

宮田 三井物産では、2002年から新

卒採用の約2割が女性となっている。2割管理をしているわけではない。女性採用枠の設定可否については、早期退職率の分析等を数年見極めたうえ、検討する方針である。一般職は、98年に採用を停止、以後毎年30~40名が退職している。事務の継続性等の問題が生じているとの現場の声を受け、2002年から5年間の事務系契約社員の採用を開始、年間60名程度採用している。中長期的には一般職を増やす業務環境にはないと考えている。

新森 住友商事では総合職における新卒採用のうち、結果的に毎年20~30名の女性を採用している。ただし、女性枠を設けるという考え方は取っていない。一般職の採用は、2000年と2001

図1 6商社の採用実績推移



(年度)	2001	2002	2003	2004	2005
総合職	451	534	547	592	717
新卒採用	398	486	503	495	523
(うち院卒)	79	78	97	87	123
中途採用	53	48	44	97	194
(女子総合職)	53	63	75	92	106
(外国大学卒)	14	10	5	12	9
(外国人)	8	4	6	7	12
一般職	0	126	81	107	113
合計	451	660	628	699	830

(注) 1. 正社員のみ
 2. 一般職は、新卒採用と中途採用の合計
 3. 女子総合職、外国大学卒(日本国籍)、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6商社資料より作成



新森 健之氏

年の2年間のみ採用をストップしたが、2002年から再開して毎年30~40名を採用している。現在、一般職は700名強いるが、かなり

減ってきている中、事務ノウハウの継承等の問題もあり、今後とも一定数は採用していかなければならないと考えている。

鹿間(司会) 丸紅では、一本化していなく、総合職と一般職がある。総合職における女性採用の数値目標は作っておらず、自然体で男女差別なく優秀な方を採用することを基本方針としている。しかし、そうは言っても、ある程度目安がないとなかなか女性採用につながらないということもあるので、現在は20%程度を一応の目安にしている。一般職については、長いこと採用していなかったが、キャリア採用という形で2006年度から再開することを考えている。一般職は現在640名程度いるが、毎年30~40名ずつ退職しているので、基本的には現場のニーズがある分は採用し、少なくともこれ以上は減らさな

いということで減少分は補充する方針である。

2. 商社の新しい事業展開に対応する人材マネジメント

鹿間(司会) 続いて担当の住友商事新森さんから説明をお願いしたい。

(人事評価・育成の方針と特徴)

新森 商社はさまざまな事業に取り組んでいることから、多種多様な人材が必要であり、それをいかに評価していくかが課題となる。現在価値に基づく正当な評価をするのが基本となる。2006年4月に6年ぶりに人事制度を改定する。それに向けて、現場ヒアリングならびに2004年に従業員意識調査を実施した結果、資格制度や評価制度を変えなければならないとの議論となった。社員はその時々によどのような役割を担っているか、それを会社、上司がどこまで任せて、どこまで期待しているのか、これを「期待役割」と呼び、その大きさに応じてグレードを決めるという新しい制度を導入する。管理職層の年齢概念は完全になくなる。

表2 商社の求める人材像 (6商社)

(社名五十音順)

伊藤忠商事	当社では非常に多岐にわたるビジネスを展開しており、それを担う人材も多種多様であってよいと考えています。したがって「求める人物像」を、敢えて画一的には特定していませんが、行動力やリーダーシップ、または優れた判断力のある人材は魅力的だと言えます。しかしながら当社の社員は皆、世界中どこへ行っても、またどの様な商売を行うに際しても最後は人と人の信頼関係が雌雄を決するのだということを知っており、その意味からは当社をめざす方も人間としてバランスの取れた人格を有していることが不可欠です。その様な人材であれば入社した後に立派な商社パーソンとして、または社会人として育てていくことができると考えています。
住友商事	当社の求める人材像は、「経営理念・行動指針」および「SCVALUES (※)」を具現化し、市場価値の高いプロフェッショナルとして高い専門性を発揮するとともに、明確なビジョンと強いコミットメントのもと、各階層でリーダーシップを発揮して高い成果を生み出す自責型人材です。特に、(新卒)採用においては、「情熱」と「チームワーク」、そして「コミュニケーション力」を重視しています。 〔※ ①信用・確実 ②総合力 ③ビジョン ④変革マインド ⑤コミットメント・自責 ⑥情熱 ⑦スピード ⑧人材開発 ⑨プロフェッショナル〕
双日	BRICsを中心として中核事業をグローバルに展開している中、語学力を強く求める。また、双日の採用テーマが「創造する野心」、採用要件として5要件(情熱、洞察力、行動力、タフネス、誠実)を掲げ、このテーマ・要件に則して採用活動を実施している。「創造する野心」の意とするところは人生を受け身でとらえるのではなく、絶対に成し遂げたい夢<野心>を持ち、それを双日という環境で実現したい、創り上げたい、と考える人材を求めている、というメッセージを込めたものです。与えられた仕事をこなすだけの人材ではなく、自ら主体的に動き、新たな価値を創造できる人材と是非働きたい。

(企業の将来を担う中核人材の確保と育成に関する施策)

新森 当社の求める人材像はこれだと言で言うのは難しいが、非常に一般的な言葉で言うと「リーダーかつプロフェッショナル」をめざせとなる。さらに、「自らが主体的に考え、主体的に行動し、その責任は自分で取る、人のせいにはしない、環境のせいにはしない、自分として何ができるかを考える」、そうした自責型人材になってほしいと言っている。如何にして自責型人材を育てていくかであるが、研修、セミナーなど座学的なこともあるが、結局のところは、商社で人を育てるには実務経験しかないと思っている。個々人に成長意欲を持たせ、計画的に厚みのある実務経験を積ませていくことが最も重要であり、これが究極の育成方法ではないかと考えている。

幹部候補については、当社は基本的に全員主義で行っている。現場でさまざまな経験を積み、基本的には全員にチャンスがある。その中で自然体で幹部候補が育っていく形を考えており、特に幹部候補を絞って特定の研修を受けさせるということはない。

(海外派遣者、駐在員の

グローバルリーダー育成と課題)

新森 海外地場より、日本からの派遣員のレベルが低くなってきているのではないかとの声がある。海外に出ると、若くして現地スタッフを部下に従えるというケースも多い。語学力を含めてコミュニケーション能力がないと意思がうまく伝わらずマネジメントができない。語学力よりも何を伝えるかという中味の問題だとよく言われるが、語学力とコミュニケーション能力の両面でもう少しレベルアップを図れないかとの問題意識がある。当社では、現地スタッフを幹部、中堅、それ以外の3層に分けて東京本社に召集し、年数回の集合研修を実施していることから、この機会を捉え、異文化理解あるいはグローバルコミュニケーションを養うことを目的に、海外派遣員予備軍あるいは中堅社員にもこの研修に参加してもらっている。また、派遣が決まった方には、海外におけるコミュニケーション能力を付けてもらうことを目的に、海外でのさまざまな場面を想定してのロールプレイで駐在を疑似体験してもらう研修なども行っている。

丸紅	当社社員に不可欠なのは、「変革への弛まぬ挑戦の気構え」「将来を見抜く洞察力」「勝ち抜く為の実行力」の3点。したが、「やる気」と「チャレンジスピリット」に溢れ、変化する時代に対し挑戦する気構えと、時代のニーズを的確に捉える感性を持ち、その中から自ら課題を見つけ、考えて行動に移せる方に加わってほしいと考えています。指示待ち人間や行動を伴わない方は当社には向いていないと考えています。
三井物産	求める人材像は、「挑戦と創造の精神」「主体的な行動」「本質思考」「チームワーク」「誠実・謙虚」「ストレス耐性」。反対に、「自己中心。謙虚さに欠ける人」「Proactiveに行動できない人」「現状維持満足型の人」は、当社には向いていない。
三菱商事	<成長戦略を支える礎となるビジネス感度の高い人材> 規制緩和や大企業の再編、中国・インド市場の急激な成長など、国内外で環境が激変しているこの時代において、当社は、時代の変化を的確に掴み、潜在的なニーズやビジネスのシーズを一早く見出し、そこから実際のビジネスモデルを構築して、実行に移していける人材を求めています。

鹿間(司会) 各社の人材育成については、各社ごとに考え方は異なると思うが、縦割り化が相当進んでいく中で、部門を越えたローテーションを行っている企業、または部門内でのみのローテーションを行う企業がある。三井物産では10年目までの若手社員はローテーションを行っていると言っているが。

宮田 入社後9年間をCDP（キャリア開発プログラム）期間と位置付け、部間異動、海外、もしくは関係会社への出向など、2回は異動させることを義務付けている。営業本部を越えた異動も促進する方針である。

小林 伊藤忠商事では、人材育成と適材適所の推進を目的とした評価制度である「人材アセスメント制度」を設けている。年に1回、能力的要素を評価するシステムで、当該社員の適性を判断して適所への配置を予定させ、また当該社員の中長期的な育成のための教育をどのように行うかを計画させる制度である。部や部門、カンパニーを越えた異動希望についても、すべて申告できるようになっており、またそれをフォローするシステムも用意している。本制度を通じ、各カンパニーが構築する人材戦略によって、人材のローテーション策を活性化させている。

中野 三菱商事は2000年に人事制度の抜本的な見直しを行い、各業界におけるプロフェッショナル人材の育成ということを掲げた際に、全社一律のCDPはやめて、各業界や分野の実情に即したプロ人材の育成を行っていくこととした。現在、新経営計画の「INNOVATION 2007」において、人材育成・活用を基本コンセプトの1つに掲げて取り組んでいるが、連結経営の進展の中で、事業投資先の経営者・CFO（最高財務責任者）人材の育成が急務となっている。このため、若手社員の事投先への出向などを織り込んだ人事ローテーションのあり方について各

本部で検討してもらう等、計画的な人材育成に向けた取り組みを強化している。

鹿間(司会) 各社さまざまな研修をされているが、総合商社にふさわしい経営幹部を育成するという点ではどのような工夫がなされているか。双日はいかがか。

矢部 経営幹部を育成していくという研修については、これまで一般的に言われているMBA、幹部候補生のハーバード留学など一般的なものにとどまっている。

鹿間(司会) 丸紅では、今年から「次世代経営者ワークショップ」という制度を作り、各部門補佐、代行の職群の社員を対象に、年間2回に分けて研修所に3泊し、研修を行っている。基本的なところを含めて勉強し直す部分と専門家の方の講義、テーマに基づく討議を行う部分がある。最終的には、討議テーマの結果を現経営陣の前で発表する。これは相当な緊張感をもたらし、現経営陣と次世代を担う社員が丁々発止で議論することができ、よかったと考えている。住友商事はいかがか。

新森 階層別では、部長や理事になったときに集合研修を実施している。また長期のMBAに加え、国内でできるような短期MBAなど品ぞろえとしては各階層、レベルにあったものを用意している。ただ、特定の人だけという形にはしたくないので、ローラー作戦でできるだけ多くの人に経験してもらいたいと思っている。また、当社には「ビジネスクリエーター養成塾」という講座があり、30代を中心に各部門から参加者を募り、自由にテーマを決めて会社に提案し、よいものがあれば実際のビジネスとして取り組む、というような研修を実施している。

鹿間(司会) 三井物産の幹部は合宿研修をされると伺っているが。

宮田 若手の実務研修は、1年目、2年目、3年

目、5年目、9年目がある。それ以外に選抜型研修として「三井マネジメントアカデミー(MMA)」を4年前から始めている。30代半ばの室長候補・室長を対象に、3週間の合宿を行っている。1回25名、年間2回開催している。また、もう少し上の年齢層(40代半ばの部長候補)を選抜し、「シニアMMA」研修を行っている(1週間の合宿、30名で年間1回)。選抜による研修が、社内の人間関係にどう影響するか不安であったが、これまで悪影響は出ていない。

鹿間(司会) 他に合宿研修をしている社はあるか。

中野 三菱商事では長期間の合宿研修ではなく、1泊あるいは2泊の研修を数ヶ月間にわたって実施するという形で行っている。階層的には、30歳前後の層を対象とした「ジュニアマネジメントプログラム」、40歳前後の層を対象とした「ビジネスマネジメントプログラム」、部長になりたての層を対象とした「MC経営塾」の3階層に分かれている。特にMC経営塾においては、社長をはじめとする経営陣がハンズオンで経営人材の育成・開発に当たることとしており、経営陣とのセッションや会社の経営課題に係る提言をグループディスカッションによりまとめて、経営陣に提言する等のプログラムを実施している。

小林 伊藤忠商事では、従前よりグループ事業会社の経営者を育成しようという姿勢が強く、「経営者スクール」という集中研修を99年度より始めている。年に2回開講しており、これから15期を募集するが、事業経営を担う経営トップ人材を育成する場であり、各カンパニーから将来の事業会社社長候補が出てきている。これまで100名強の方が研修を終了し、実際に8割くらいの方が幹部に就任している。

鹿間(司会) 若い世代の研修に話を移させていた

だ。伊藤忠商事では、若い社員を対象に海外での語学研修を実施されていると伺っているが。

小林 現在も必ず

全員行かせることとしている。期間については人によってバリエーションはあるが、米国の大学を中心に3~4ヶ月間ほど行かせている。対象者は、入社4年目までの社員で、この4年間を教育期間と指定している。この間に必ず全員行ってもらうことになる。ただ、今は米国の大学以外にバリエーションがあってもよいのではないかということから、英語の素養のある人は中国や中近東にも少し幅を広げて派遣先を設定している。また同時に欧米企業へのインターンシップへの派遣も行っている。



中野 正之氏

3. ナショナルスタッフの積極的な活用と育成

鹿間(司会) それでは続いて担当の三菱商事中野さんから説明をお願いしたい。

(ナショナルスタッフの活用)

中野 当社では現在、海外現地法人や支店・駐在員事務所に約2,900名のナショナルスタッフが在籍している。1994年に社長直轄組織として「国際人材開発室」を設置し、元ナショナルスタッフを室長に登用して、全社ベースでナショナルスタッフの育成・活用に取り組むこととした。以来10年以上にわたって、優秀人材の活用、人材育成(研修)、各地の人事制度整備やバイリンガル化などのインフラ整備等に取り組んできている。研修やインフラ整備等の分野では相

応の進展をみているが、個別の活用例を制度的に増やしていくことはなかなか難しいというのが実感である。

現状では今までの経験も踏まえ、各拠点・本店グループの個別ニーズに応じた具体的な登用・活用例を地道に積み重ね、展開を加速させていくということに取り組んでいる。現在、ナショナルスタッフが15名本店に出向してきており、今後とも増加傾向にある。本店のみならず、海外間で異動する例も現在5名出ている。従来は、米国から本店への出向者が多かったが、現在はどちらかというアジアからの出向者が増加してきている。

ナショナルスタッフの活用に関する各地域での取り組み例としては、中国において2002年に「中国プロフェッショナル制度」を作り、派遣社員を代替し得るような優秀人材を選抜・育成し、計画的に相応のポジションに付けて活用する、という制度を実施しており、現在27名が登録されている。中国プロフェッショナルに一度認定されたとずっと続くということではなく、3年間の期限を設けて洗い直しを行うこととして、緊張感を持たせるようにしている。

(ナショナルスタッフの育成・研修)

中野 人材育成（研修）に関しては、まず本店でオーガナイズする全社ベースの研修として、ナショナルスタッフのマネージャー以上の中核人材を対象とした「グローバルリーダーシッププログラム」がある。96年に開講以来、現在までに9回実施して累計400名以上が参加しているが、ナショナルスタッフだけを集めて行うのではなく、必ず本店サイドの中堅・若手社員も参加するようにしている（本店からの参加者は累計80名以上）。この他に各エリアごとの研修として、例えば「アセアンパシフィックマネジメントセミナー（豪州とアセアン諸国の地域セミナー）等を実施している。また、e-Learningのシステムを作って、全社ベースで活用してもらえるようにしている。

(諸制度の整備、バイリンガル化)

中野 人事諸制度については、国や地域、それぞれの拠点の業務内容等により一律というわけにはいかないのが、基本的には個別対応ということになるが、当社用にカスタマイズした「職務給制度のひな型」を作り、これをベースに各地域の個別事情に応じた修正を施すということ

表3 6商社の海外派遣者・現地採用社員数

(社名五十音順)

	海外拠点数	海外派遣社員 (人)	現地採用社員 (ナショナルスタッフ) (人)	調査時点
伊藤忠商事	134	374	1,829	2006年2月
住友商事	123	489	2,279	2006年3月
双日	57	246	1,400	2005年9月
丸紅	124	347	1,385	2005年4月
三井物産	157	639	2,526	2005年10月。 現地採用社員数は 2005年9月
三菱商事	123	531	2,443	2005年9月

(注) 海外拠点＝現地法人十駐在員事務所
(出所) 座談会出席6商社資料より作成

で活用している。各拠点のニーズに応じて本店から担当者が出向き、1件1件手作りで制度の整備を行っている。

また、社内諸情報について日本語と英語のバイリンガル化を進めている。従来社内通知等は日本語のみだったのでナショナルスタッフが見ても分からない状況であったが、社内通知・主要文書はすべて英語化するという方針で取り組んできた結果、現在では一般通知および主要経営情報の約9割が英文でカバーできている（社内報も和英文を併記）。

さらに、コンプライアンスや当社の企業理念（三綱領）、価値観については、ナショナルスタッフや事業投資先の社員も含めて、グローバル・連結ベースで共有することが非常に大切なので、このために当社としてのスタンダード作りも行っているところである。

鹿間(司会) 総合商社は、本来最も国際化が進まなければならない業種だと考えるが、意外と実態は難しく皆さん苦勞されているのではないかと思われるが、伊藤忠商事はいかがか。

小林 2004年10月に人事部の中にグローバル人事推進室を発足させた。これまで単体だけで考えてきた人事政策にグローバル、連結の視点を加えて検討していくことが重要であるという認識の下、社内に分割していた事業関係部署と海外業務を「人材」という切り口から1つの連携体系の中に置き、同推進室を設置した。「グローバル」の視点からは、これまでアジア各店の人材戦略に着手してきた。まずは成功モデルを作ろうということから、タイ現地法人をモデルにし、タイの人材戦略を策定した。連結については、事業会社が670社ほどあるが、戦略の展開という意味ではこれからの課題と位置付けている。研修プログラムとしては3階層に分けており、一番上にGLP（グローバルリーダーシッ

ププログラム）を持ち、海外各店の部長クラス、場合によっては日本人駐在員に代替できる有能なナショナルスタッフを対象としている。2階層目がGSP（グローバルスカラーシッププログラム）で課長クラス対象がある。その下に主に若いナショナルスタッフ向けの研修があり、いずれも年に1～2回実施している。

鹿間(司会) 社内言語の統一はなかなか難しいが、どこに進まない原因があると思うか。

小林 三菱商事の進めておられるバイリンガル化には感銘を受けている。当社でもこの1年かけて英文化を進めてきたが、容易ではないと考えている。海外各拠点における仕事は歴史的にその多くが日本を向いた「対日サービス機能」を担っており、日本人駐在員、ないし日本から来る顧客、日本のマネジメントに対して如何にサービス、情報を提供していくかに長けたナショナルスタッフが多くなっている。そしてこういった職員がむしろ日本人からかわいがられてきた経緯があり、ナショナルスタッフに対して地場主導型の事業をすとか、提案するという機能を求めることは少なかったと言える。このため日本語が基軸となっており、日本語ができる人、日本人の痛いところを理解し、かゆいところに手が届くようなナショナルスタッフが重用される傾向があった。ここが現地化の進まない要因の1つであると思う。

鹿間(司会) 人によっては、商社は日本の会社であるので、日本の文化、言語をむしろ現地の人に理解させる方がよいのではないかという意見を持つ人もいるが、いかがか。

宮田 日本の貿易を行うために商社を作り、戦後復興のために先兵となって世界中を飛び回り、日本を向いて仕事をしてきた。それが当社の生業の根底にある。しかし今後20～30年も同じではありえない。社内言語の英語化は、海外

現法で幾度も試行し、失敗している。やはり日本人による経営では、完全な英語化は難しいと思う。昨今、Eメールの活用に伴い、むしろ社内言語の日本語化が進んでいる。海外店では日本語の堪能な、しかし発想は日本人になりきっていない人材をうまく活用するのがよいと思う。

鹿間(司会) 商社のトップが外国人で成り立つという時代にはまだならないと思われる。ただ、米州、東南アジアなど、それぞれの地域で現地のヘッドになる人材が出てきてもよい時代になってきているのではないか。そのような地域ごとの特性に合わせたやり方をしていくことになるのであろう。

4. 女性の育成と活用、支援

鹿間(司会) 次に担当の三井物産宮田さんからご説明をお願いしたい。

宮田 社長から「女性の活用を考えよ」「女性を登用せよ」との提案があり、これを受けて女性に限定せず、広く多様な人材を活用する「ダイバーシティ」を進めている。2005年10月に人事総務部の中にダイバーシティ推進室を立ち上げた。

日本という土壌の中で、ダイバーシティが経営戦略上どのような意味を持つのか、何が喫緊の課題であるかを突き詰めていくとやはり女性の活用である。男女雇用均等法施行後、女性の雇用拡大が進んだ。当社での女性総合職雇用は5~6年前から増加しており、そろそろ早期退職率の推移が見通せる時期となった。また、出産に伴う産休、育児休暇は、1年半程度の短期的な労働力代替問題を伴っており、この対応策も考えねばならない。女性活

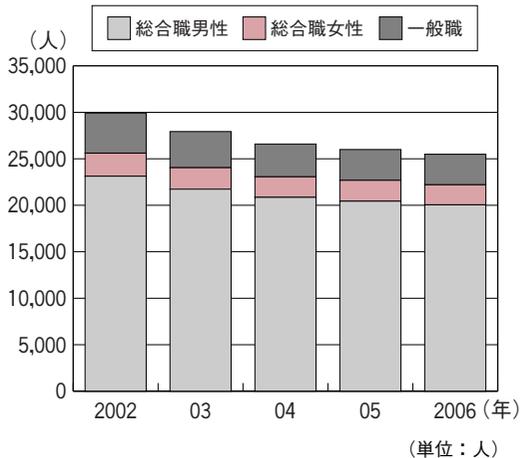
用は社会的な要請であり、優秀な女性をきちんと活用すること、女性の目が広く商材につながることを考えると、とにかく活用、登用を促進せねばならないと思う。

(女性活用への課題)

当社の課題は、①働きやすい職場環境の整備、②それを支える社員の意識改革、③管理職への登用の3点にある。

初めの職場環境であるが、当社では出産、育児、介護について、すでに法定を上回る制度を準備しており、環境整備は相当進んでいる。ところが現場に対する配慮から、本人がそれを使わないという環境がある。これを変えていかねばならない。また、当社には転勤の際の家族帯同原則がある。商社マンは世界中どこにでも行くものであるが、旦那がついてきてくれるか。この問題は未解決である。

図2 6 商社従業員数の推移



(年)	2002	2003	2004	2005	2006
総合職	25,610	24,041	23,061	22,686	22,205
(男性)	23,129	21,733	20,857	20,442	20,051
(女性)	2,481	2,308	2,204	2,244	2,154
一般職	4,303	3,887	3,528	3,309	3,286
合計	29,913	27,928	26,589	25,995	25,491

(注) 正社員のみ
(出所) 座談会出席6商社資料より作成

2番目の意識改革については、働きやすい環境を整備しても、「使いにくい雰囲気」があり、これを変革する必要がある。極めて日本の社会特有の問題だと思う。ダイバーシティ推進室では、あらゆる社内研修を通じて、意識改革につなげるメッセージを繰り返し伝えている。

最後に、管理職への登用であるが、まず成功例を見せることが、次に続く人材にモチベーションを与える最良な方法だと思う。今後1年間で職能組織の中に、女性室長を複数名つくっていきたいが、これを定量目標に掲げるのは時期尚早と考えている。環境が整わぬ中、無理な登用を行うと、人材が苦勞、疲弊してしまう。まず、意識改革を促進せねばならない。

まず、ダイバーシティ推進室長に女性を登用することも考えている。

鹿間(司会) 女性の登用については、女性をどのように使おうとしているのか、実際どのようにして活用できるのか、使う側の意識改革も必要であり、現実としてはなかなか難しい面がある。そのような中でも、管理職あるいは幹部に登用しているところもあるかと思う。丸紅は、事業会社は除いて、本社に部長代理が1名、課長が1名いる。三井物産はいかがか。

宮田 室長が2名である。

小林 伊藤忠商事は課長が4名、課長代行職が3名、事業会社では役員が1名いる。

中野 三菱商事は資格上の管理職は現在44名おり、このうち本社のライン管理職に就いているのは、課長クラスで3名という状況である。

矢部 双日は1名だけ海外の事業会社に役員がいる。本体ではない。

新森 住友商事は資格制度上の管理職は数十名いるが、ラインのヘッドとなると法務、化学品、繊維などに数名いる程度である。海外の営業にも1名いる。部長はまだ出ていない。総合職で

入社した女性は、まだ部長の年齢には達していないので、もう少し待たないと出てこないであろう。



宮田 泰平氏

鹿間(司会) やはり

日本はいろいろな意味で、他国に比べ女性の活用が遅れているのではないかと思う。私は中国の赴任経験があるが、中国では当たり前のように共稼ぎをしており、それを、伝統的に大家族主義があるのであろうが、社会全体でサポートする仕組みができていない。幹部も女性が多い。それを見ているので女性の力を全く疑っていない。残念ながら日本には、社会的にサポートする仕組みが整っていない、使う側と使われる側の意識改革もまだまだ時間がかかるのではないか。今後、母数が増えて社会全体でサポートしようという意識が出てくれば、徐々に変わってくるのではないかと考える。

5. 高齢者雇用と人事処遇について

鹿間(司会) 次に担当の伊藤忠商事小林さんからご説明をお願いしたい。

小林 当社も法制度の改正に沿い、再雇用制度を先般組合に提案し妥結した。当社の制度内容は、高齢者を雇用していくことについて、高齢者の価値観を尊重することを重視している。高齢者にはさまざまな価値観がある中で、その価値観に対応できること、また法の精神に則りできるだけ多くの方が雇用延長を選べるようにすることを、グループ事業会社も含めて目標に掲げた。

定年の60歳まで勤めて辞められる方、継続雇用延長を希望して65歳まで勤められる方、第3の



小林 文彦氏

道を選ばれる方もいるかと思う。当社では55歳くらいまでに多くの方々が、関係会社に移られていくので、第3の道を選ばれる

方も多数いると考えている。当社グループではない企業に行かれる方には、キャリア支援金をお支払いすることになっている。

雇用延長を希望して手を挙げる方には、2つだけ条件を付けた。1つは健康であること、2つ目は、考課制度上から見て必要最低限の成果を出していることである。この2つの条件をクリアする方々は大体9割くらいとみている。

(継続雇用延長の仕組み)

仕組みとしては、57歳に達したところで、人生を一度見直してもらい、将来雇用延長を希望するか否かを選択してもらおう。65歳までの雇用延長を希望される方は、57歳時点で専任職の職種に入っていただく。57歳から仕事も職掌も変えて60歳を迎えていただき、60歳以降は嘱託契約に変え65歳まで雇用延長する仕組みである。また、57歳で仕事を変えてもらうにあたり、1ヵ月間会社を休んでもらうことにした。その間に本人、ご家族、職場の皆さんも頭の切り替えをしていただくことにした。これを推進するためには、本人の十分な意識改革だけでなく、何よりも職場の協力が必要である。職場に新たに専任職ができることについて、理解と意識改革が必要になることから、今後、意識改革研修のようなものを断続的に導入していこうと考え

ている。

(海外派遣スペシャリスト制度)

当社では、高齢者雇用の機会を提供する制度として、「海外派遣スペシャリスト制度」を別に設けている。60歳を超えいったん退職したOB・OGのうち、健康面に問題がなく、意欲があり、またご家族の理解があり、海外の地域特性や語学の専門性を持つ方々を対象に海外に派遣し、場合によっては所長も勤めていただく制度である。現在、この制度で数名の方が海外に行かれ、事務所長を勤めている方もいる。

今後は、この制度と雇用延長を整理していく必要があると考えている。60歳以降雇用延長される方は専任嘱託となるが、この海外派遣スペシャリスト制度を専任嘱託制度と統合して、今後は雇用延長者の希望があれば、本人の適性に合わせて海外でも仕事をすることができるような制度を作っていこうと考えている。

鹿間(司会) 当社も高齢者の活用には力を入れており、健康上の問題がある方を除き希望者は全員再雇用することとしている。経験豊富な高齢者を如何に活用していくかは、少子高齢化社会を迎える中で、今後ますます重要な課題になってくると思われる。

皆さん、本日は大変ありがとうございました。時間が限られている中、テーマももりだくさんで十分に議論を深めるまでには至りませんでした。各社の今後の人事施策に少しでも参考にいただければ幸いです。

(3月20日 日本貿易会会議室にて開催)



日本貿易会常任理事会社10社の採用計画と求める人材像

1. 採用計画

(社名五十音順、単位：人)

	2007年4月 新卒採用		2006年度 中途採用
	総合職	一般職	
稲畑産業	前年並み (11)	— ^{注1.}	前年並み (13)
岩谷産業	40 (32)	25 (20)	20 (7)
兼松	30 (30)	10~20 (0)	未定 ^{注3.} (17)
興和	前年並み (95)	前年並み (3)	— —
JFE商事ホールディングス	40 (34)	25 (25)	— —
住金物産	25 (20)	0 (0)	16 (7)
蝶理	20程度 (22)	0 (0)	5程度 (5)
豊田通商	前年並み (73)	0 ^{注2.} (0)	未定 (60)
長瀬産業	30 (29)	0 (0)	0 (0)
日立ハイテクノロジーズ	85 (60)	0 (0)	未定 (16)

(注) 1. 「総合職」「一般(事務)職」の職掌区分を廃止し、「スタッフ職」に一本化

2. 事務系社員の新卒採用は派遣社員にて代替、ただし、関連会社からの派遣社員を対象に、意欲/能力に応じて正社員登用を実施

3. 必要に応じ個別に採用

*カッコ内の数値は新卒採用が2006年4月および中途採用が2005年度の実績

2. 求める人材像

(社名五十音順)

稲畑産業	全体的にバランスのとれた総合力を求めています。性格、知識も知恵も選考には重要な要素です。知識は一般常識の内容からより専門性の高いものまで要求しています。中途入社者には即戦力を求めるのは当たり前ですが、自らチャレンジをし、グローバル感覚を持ち、知恵を使って積極的に仕事を進めていくスペシャリストを求めています。新卒入社者には、理論的に物事を考える力、コミュニケーション能力、語学力が高い人を求めています。
岩谷産業	世の中の「必要」を見つめ、「創造」を通じて、人々に、地球に、貢献できる人。①周囲で起こっている事に知的好奇心を持って関わることで、自らの感性を通して、潜在的なニーズまで見つけ出すことができる人。②これまでのやり方に捉われない斬新な視点や方法を考え、自ら推進することができる人。③個人の視点と「地球・環境というグローバルな視点」の両方を持っている人。④主体的に取り組み、世の中の「必要」を実現する人。
兼松	①確固たる自分を持っている人、②自ら考え、計画し、行動できる人、③打たれ強い人
興和	「自分で成長しようという気持ちの強い人」で、①積極性のある人、②柔軟な考え方のできる人、③意欲のある人、④バイタリティーのある人、ということが求められます。反対に①自己管理の苦手な人、②指示を待つ人、などは当社の仕事には向いていないと思います。課題に対してまず肯定から入って取り組む姿勢が求められます。
JFE商事ホールディングス	①コミュニケーション能力に優れ、周囲に気を配ることができ、自らの役割や求められていることを察して行動できる人材、②自分で考える力(知力)と自らパワフルに行動する力(体力)を兼ね備え、どんな困難な状況でも熱く前向きに取り組む力(精神力)を持った人材
住金物産	①チャレンジする意欲、②現実対応力：リアルな認識に基づき自ら行動できる人、③個性：自分らしさを表現しつつ、環境適応できる人(同一タイプの採用でなく、全体として個性のバランスをとる観点にて)
蝶理	○自ら問題点を洗い出し、解決法を考案して、周囲を巻き込んで解決していける人物。①(自分の事だけでなく、周囲の状況も含めて)現状を整理して把握できる、②将来の有るべき姿を構築できる、③有るべき姿に向かうための障害を予見して対処法を考案できる、④有るべき姿に向けて、情熱を持って粘り強く実行する、④常に向上心を忘れない
豊田通商	過去の固定観念にとらわれることなく、現地・現物・現実に立脚のうえ、全体最適の視点で協働・共鳴し、より良い未来社会をリードできる人材。反対に、従来のスタイルに固執し、変化を嫌い、変革を恐れる人、目先の損得に過度に反応し、全体観や時流に意識が向かないタイプは、当社には向いていない。
長瀬産業	自ら考え決断し、周りを巻き込みながら挑戦できる人
日立ハイテクノロジーズ	組織を個々人のゆるやかな集合体と考え、まず必要な要素はお互いの信頼関係だと思えます。信頼できる人格が、経験者、新卒を問わず求められます。2点目は高い専門性、もしくはこれを身に付けようとする意欲です。これからは今まで以上に、個々人の持つ高い専門性が高いパフォーマンスをもたらすと考えます。3点目は個性、人間的魅力です。デジタルに測れるものではありませんが大切に考えている要素のひとつです。