

三菱商事の人材開発施策について

2012年5月24日
三菱商事株式会社
人事部長
藤田 潔

取締役会（取締役13名（2011年7月1日現在））

取締役社長

コーポレートスタッフ部門

単体 1,391名
連結 3,071名

単体従業員数 5,665名
連結従業員数 58,470名（海外2万人）
2010年度 連結純利益 4,632億円

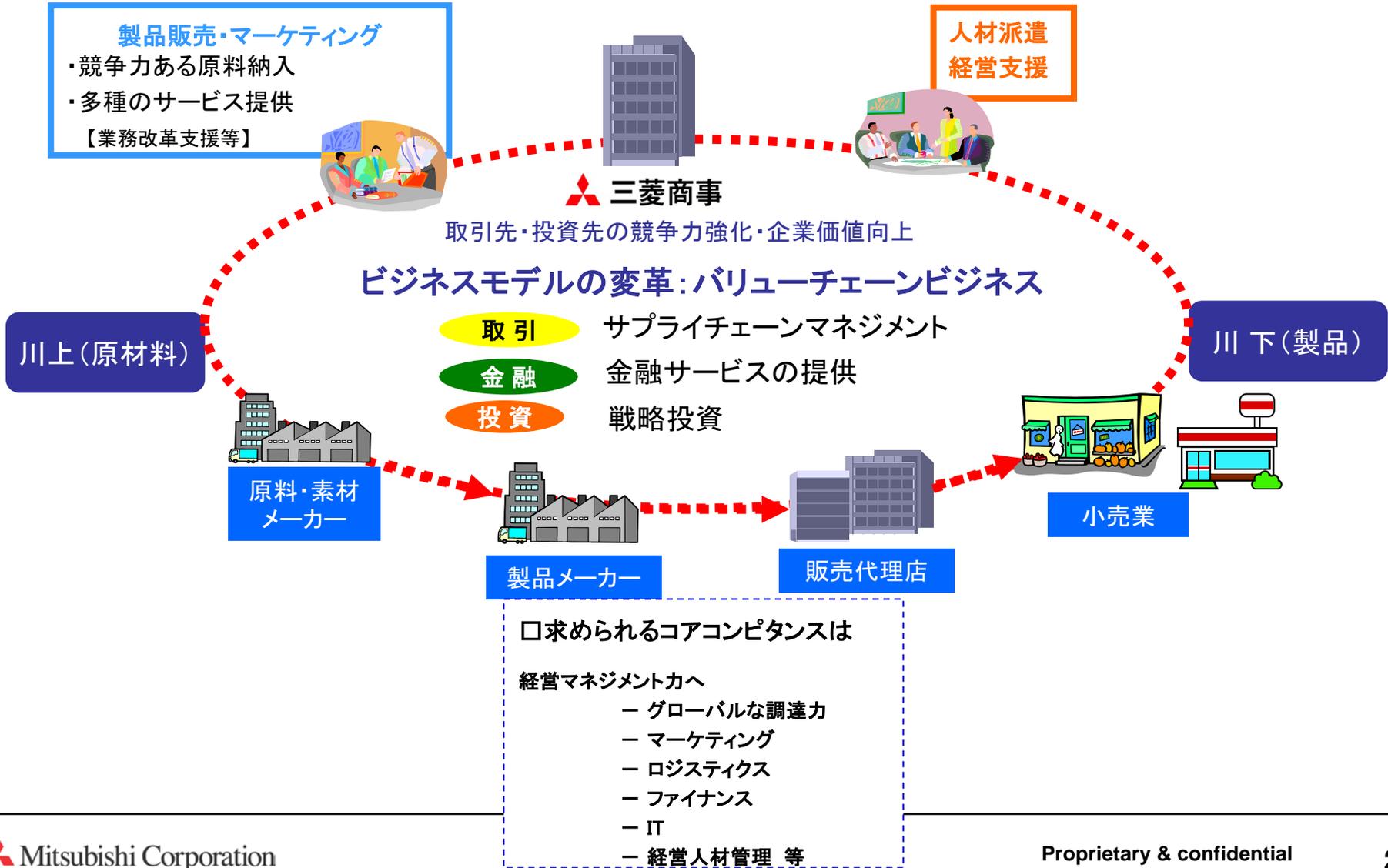
* 従業員数は2011年3月31日現在。金額は2010年度グループ・部門別連結純利益。

新産業金融事業 グループ	エネルギー事業 グループ	金属グループ	機械グループ	化学品グループ	生活産業 グループ	地球環境事業 開発部門	ビジネス サービス部門
<p>単体 383名 連結 2,431名 純利益 116億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 商社型産業金融ビジネスを展開（以下を含む） ■ アセットマネジメント ■ バイアウト投資 ■ リース ■ 不動産（開発・金融） ■ 物流 ■ 保険 	<p>単体 485名 連結 1,535名 純利益 940億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 石油・ガスのプロジェクト開発及び投資 ■ 原油、石油製品、LPG、LNG、炭素製品などの取引業務 	<p>単体 398名 連結 11,297名 純利益2,301億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 幅広い金属分野（以下を含む）における販売取引、事業開発、投資 ■ 鉄鋼製品 ■ 鉄鋼原料（石炭・鉄鉱石） ■ 銅 ■ アルミ 	<p>単体 1,034名 連結 9,554名 純利益 614億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 幅広い分野の機械の販売取引、事業開発、投資 ■ 以下のような主要産業素材の製造にかかわる大型プラントも含む。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 電力 ■ ガス ■ 石油 ■ 化学品 ■ 製鉄 	<p>単体 653名 連結 3,222名 純利益 291億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 汎用化学品・機能化学品分野における取引業務及び投資 ■ 汎用化学品 <ul style="list-style-type: none"> ■ 石油化学品 ■ オレフィン ■ アロマ ■ メタノール ■ 機能化学品 <ul style="list-style-type: none"> ■ 合成樹脂 ■ 機能材料 ■ 電子材料 	<p>単体 888名 連結 24,161名 純利益 463億円</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 衣食住分野を中心に幅広い領域（以下を含む）における商品取扱及びサービスの提供 ■ 食料品 ■ 衣料品 ■ 紙、包装材 ■ セメント・建材 ■ 医療分野 ■ メディア 	<p>単体 265名 連結 587名</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 発電事業や総合水事業といった人々の生活に直結するインフラ事業 ■ 再生可能エネルギー事業 ■ 排出権事業 ■ 大容量リチウムイオン電池製造事業 	<p>単体 168名 連結 2,612名</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ IT、ロジスティクスの両分野を基本とした統合的な機能提供（業務改革・事業展開支援/新たな事業機会の創出） ■ 連結ITガバナンスの構築 ■ 連結経営基幹システムの開発 ■ 貿易・物流・保険管理体制の整備

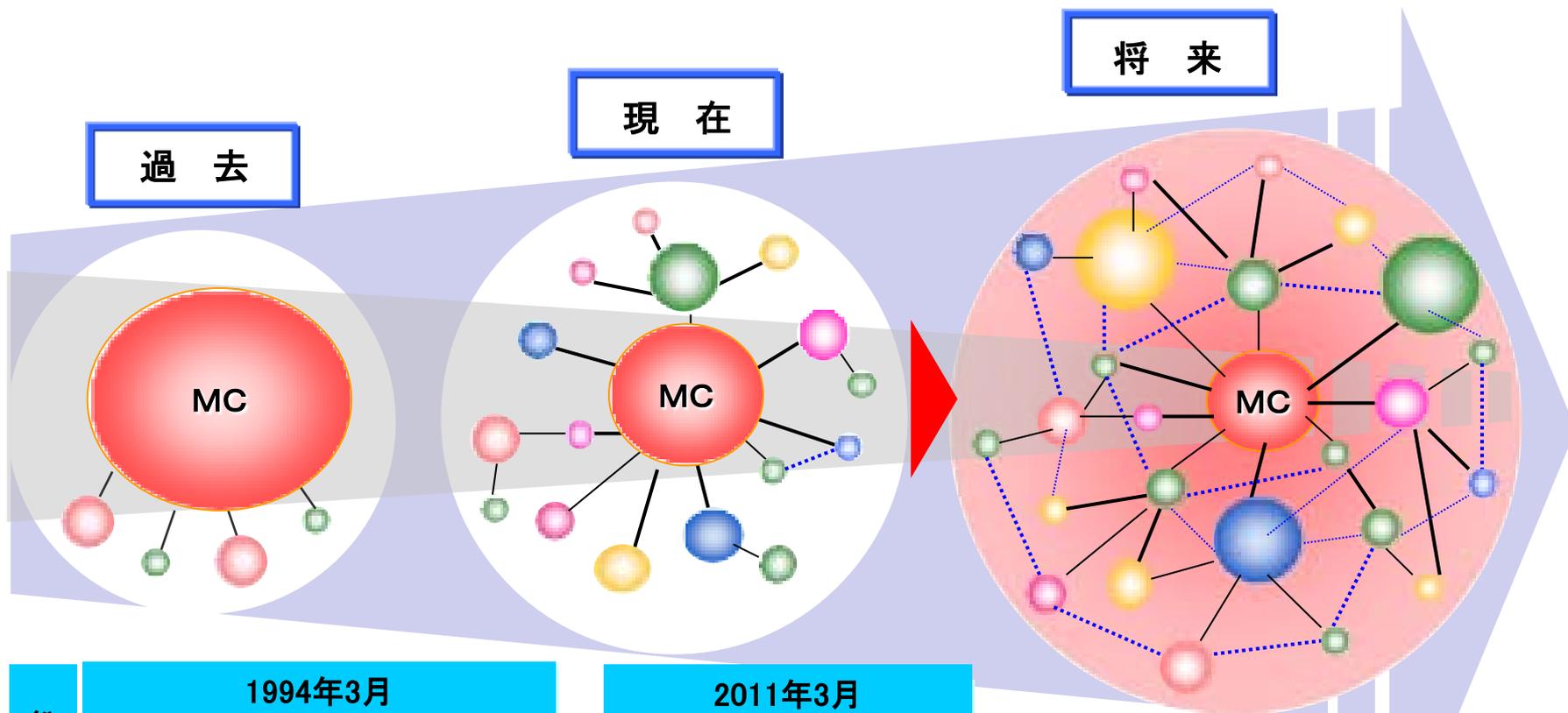
	アジア・オセアニア	北中南米	欧州・アフリカ・中東	日本国内	合計
現地法人(本店)	17	10	13	-	40
支店・事務所等*	63	27	66	31	187
連結対象会社	113	96	87	218	514
合計	193	133	166	249	741

*支店・事務所等には現地法人支店、プロジェクト事務所を含む。

仲介事業者から総合事業会社へ

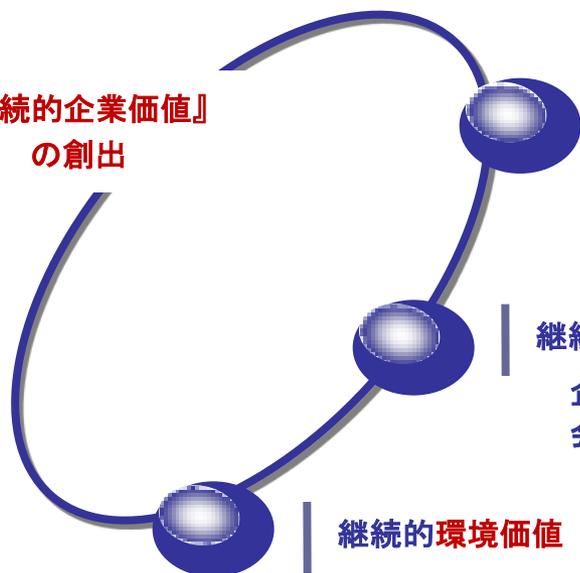


三菱商事グループの将来の姿



	1994年3月	2011年3月
総資産	連結 8.7 兆円 (100%) 単体 6.4 兆円 (74%)	連結 11.3兆円 (100%) 単体 6.4兆円 (57%)
	総人員 50,815名 (100%)	58,470名 (100%)
人員	MC 8,289名 (16%)	5,665名 (10%)
	事業投資先 42,526名 (84%)	52,805名 (90%)

『継続的企業価値』 の創出



継続的経済価値

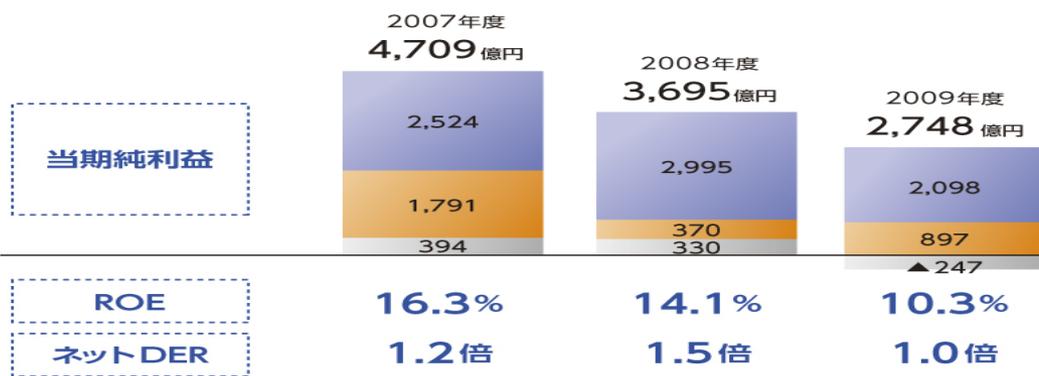
弛まぬ収益モデルとポートフォリオの変革により、健全な利益成長及び企業価値の増大を目指す

継続的社会的価値

企業市民として、“社会との共生”という観点から“経済社会の発展”に寄与する

継続的環境価値

■ 金属・エネルギー ■ ビジネスサービス・地球環境事業開発・新産業金融・機械・化学品・生活産業 ■ その他



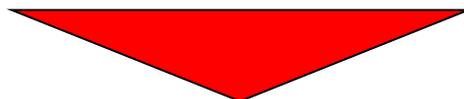
(単位: 億円)

分野・地域		事業ポートフォリオの考え方	投資金額 (3年間合計)	
全社戦略地域	中国・インド・ブラジル	新たな成長事業の育成	約3,000	1,000 ~2,000
全社戦略分野	インフラ・地球環境			
金属資源		収益の柱の更なる強化	10,000~12,000	
エネルギー資源				
産業金融・鉄鋼製品・炭素原料 船舶・自動車・化学品 リテイル・食料 など		安定的収益基盤の充実	6,000~8,000	
		全社合計 (グロス)	20,000~25,000	

求められる人材

三菱商事の機能・ビジネスが多様化し、事業投資を中心にグローバルに展開する中で

- ◆ 多様なビジネスを束ね、牽引していく強いリーダー人材
- ◆ 世界中で事業の経営・運営ができる人材



日本人社員の人材育成に関する基本方針

- 計画的に多様なビジネス・仕事を経験させ、鍛え上げる。
- 仕事の節目節目で必要な研修を受講させ、力を蓄えさせる。

MC人材に求められる基本的資質

MCの競争力の源泉(信頼を得る行動、組織化して実行する力、新しい機能を生み出す先見性と情報力)を維持・強化するために、個々の人材には「信」「力」「知」に集約される基本的資質が求められる。

“世界に通用する人間としての高い倫理観”

信

入社前から、人物としての素地が必須。更にビジネス経験を経て深めていく。

コンプライアンス・内部統制

初期の実務基礎。その後の役割に応じた業界・実務の専門知識や管理知識。更に時代に応じた先端の経営スキル獲得。

高度・専門的知識 (FILM等の機能)

企業・事業価値評価スキル(≒財務企画力)

戦略企画力(コンサルティング・スキル)

総合的マネジメント・スキル

選択科目

コミュニケーション・スキル (含む語学)

基本的業務知識 (業界・商品・地域等)

基本的素養

必須科目

ビジネスマンの基本動作

社会人の常識

哲学

謙虚さ

知的好奇心

向上心

品性

誠実さ

フィジカル・タフネス

メンタル・タフネス

忍耐力

相手への共感力

ビジョン力・巻き込み力

変化への適応力

意志決定力

創意工夫力

実戦の中で課題や困難を解決しながら実行力強化。更に周囲を動かしてより大きな結果を出す力を向上。

採用 教育 実戦経験

	採用	教育	実戦経験
信	◎	○	◎
力	◎	△	◎
知	○	◎	◎

〔信・力は必須、知は潜在力(地頭)重視〕

〔主に知の習得機会、信は気づきの場〕

〔信・力・知とも厳しい実戦経験が最重要〕

知

“的確なソリューションの構築”

力

“最後までやり抜き結果をだす力”

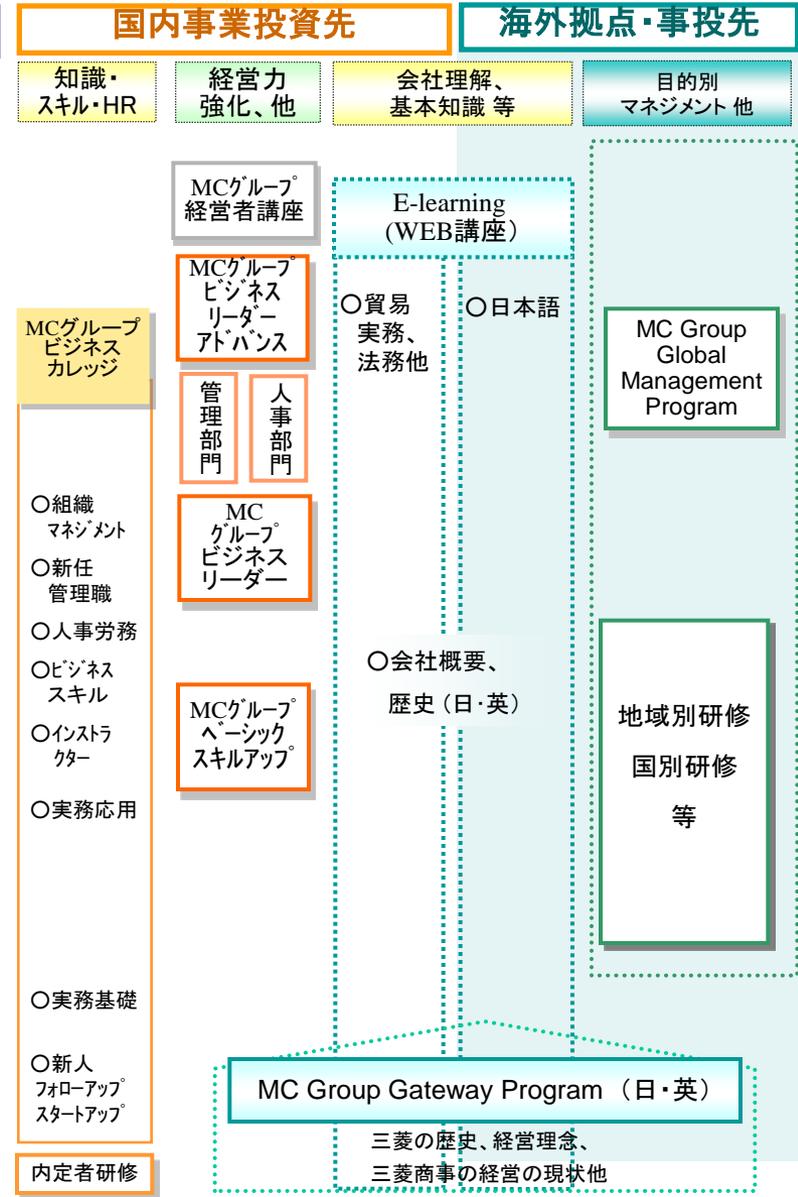
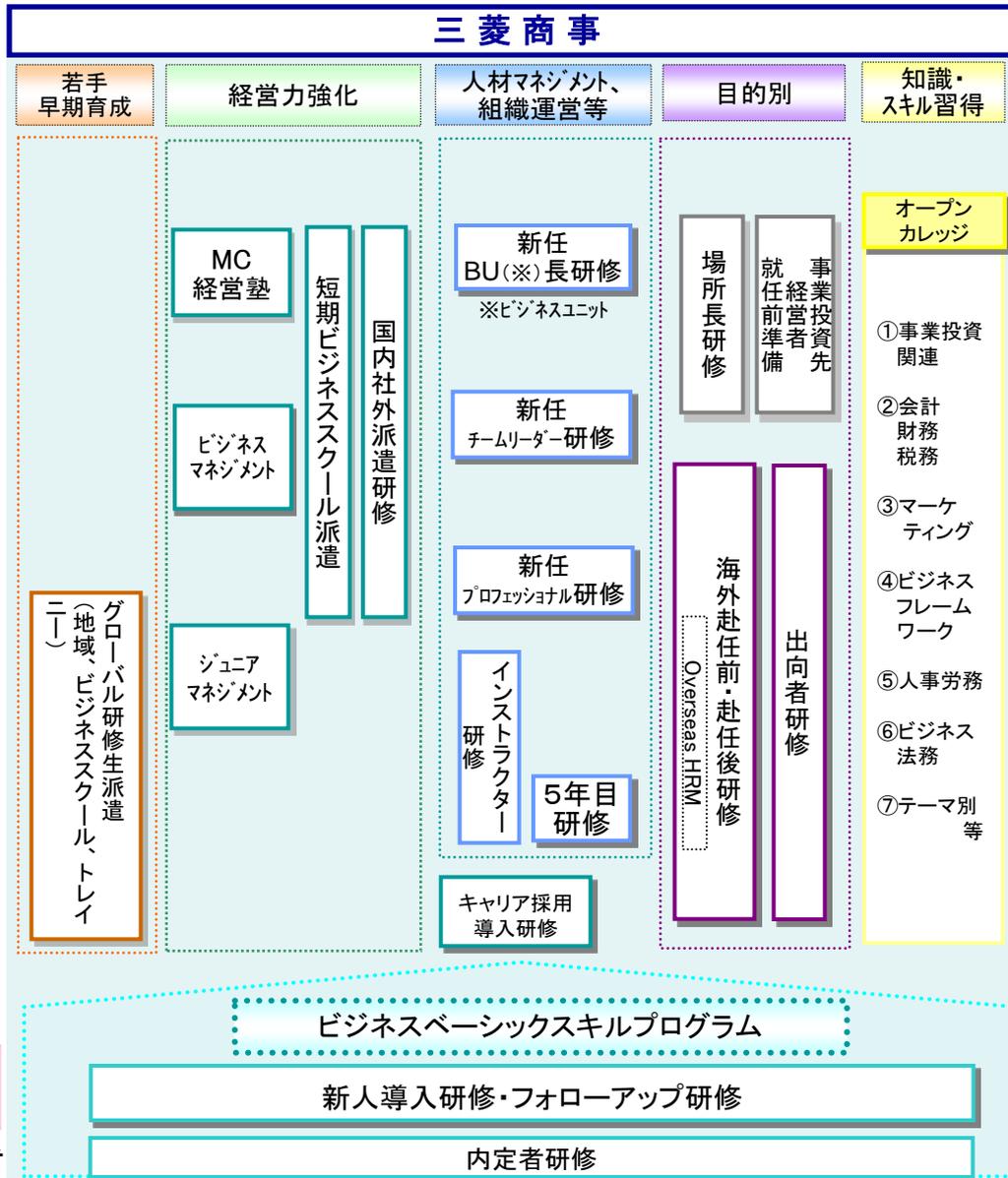
シニア層

ミドル層

スタッフ層

新人

内定者



語学研修生・ビジネススクール研修生の派遣に加え、人材面のグローバル競争力を強化するため、入社8年目前後のスタッフの間に若手社員全員が海外経験を積む施策(グローバル研修生(トレイニー)制度)を導入。

グローバル研修生(地域)
(=語学研修生、1958年～)

1～2年間の語学研修＋実務研修。
ビジネスに必要な特殊言語圏を含め、
年間20～30名程度を計画的に派遣。

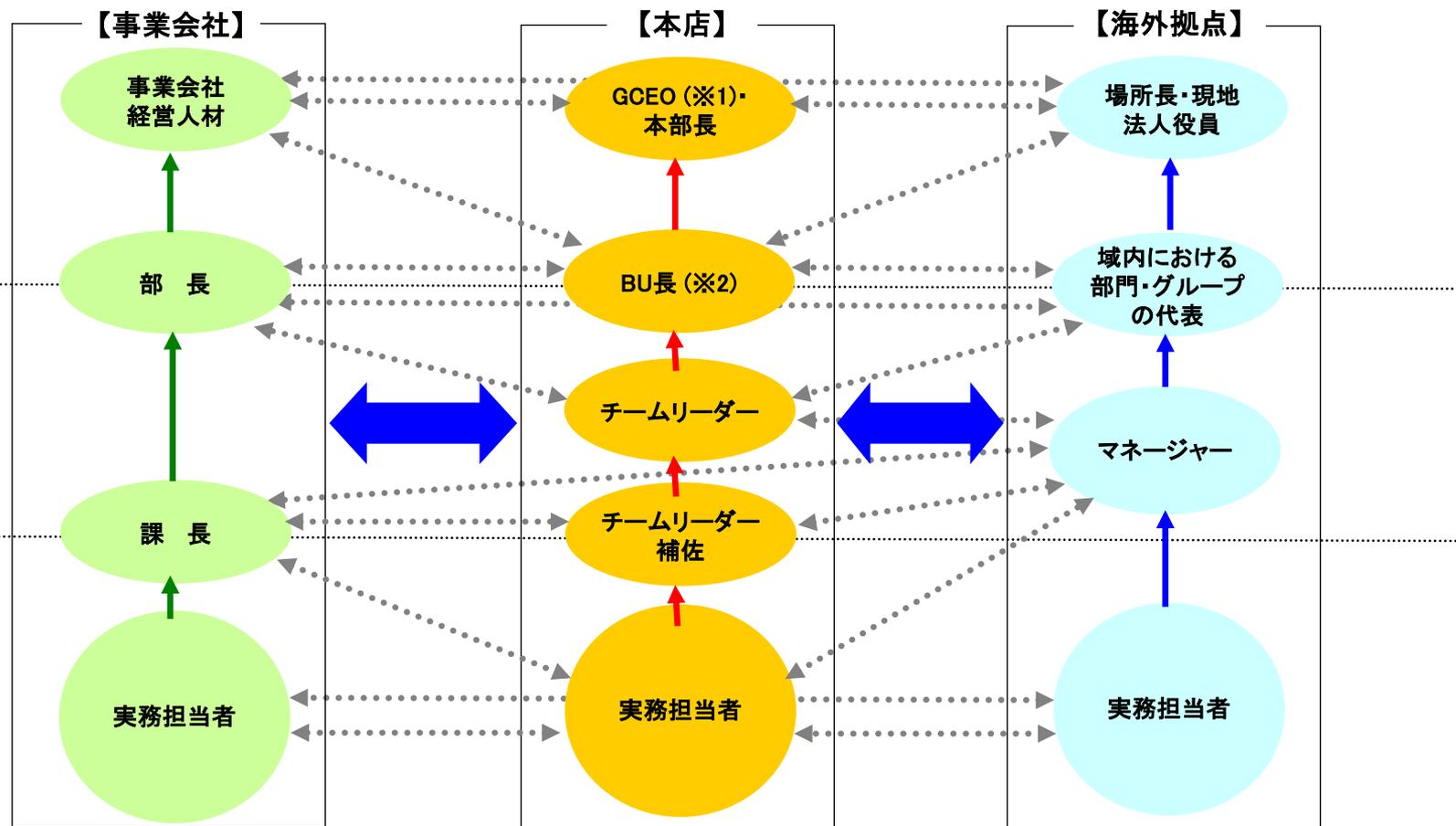
グローバル研修生(ビジネススクール)
(=ビジネススクール研修生、1970年～)

1～2年間のMBAコース履修のため、年間10名程度
をビジネススクールに派遣。

グローバル研修生(トレイニー)
(=若手海外トレイニー、2008年～)

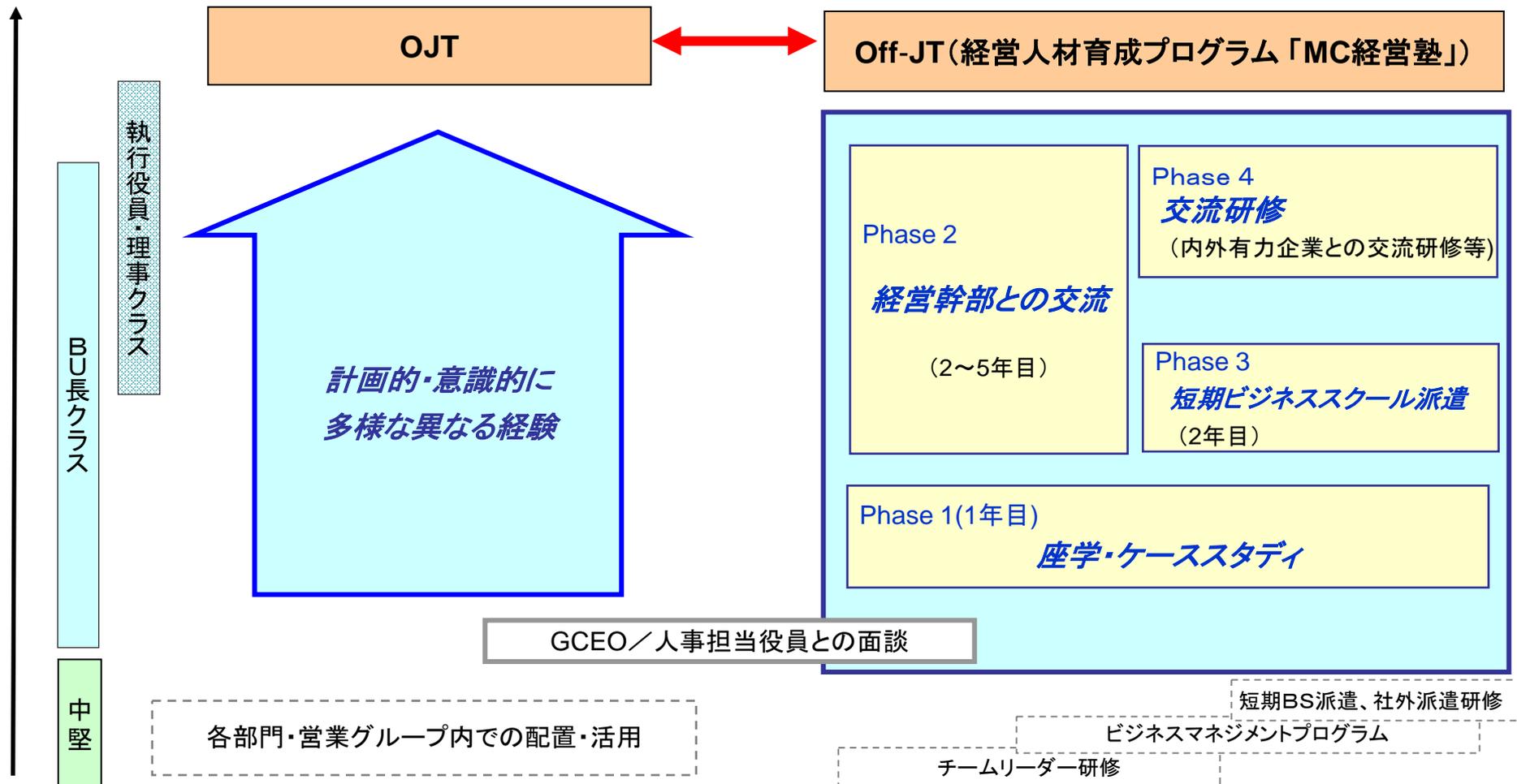
6ヶ月～1年間の実務研修。
2011年度は約100名を世界各地の拠点や
事業投資先に派遣。

- 人材強化の中心は計画的なキャリアパスプログラムの実行。
- 実務基礎、財經・法律、貿易・投資等、各種ビジネススキルの習得、事投先への出向や海外勤務等の幅広い経験を積み、段階を踏みながら難度の高い課題を解決することで、グローバルな連結経営をリードできる人材を生み出していく。

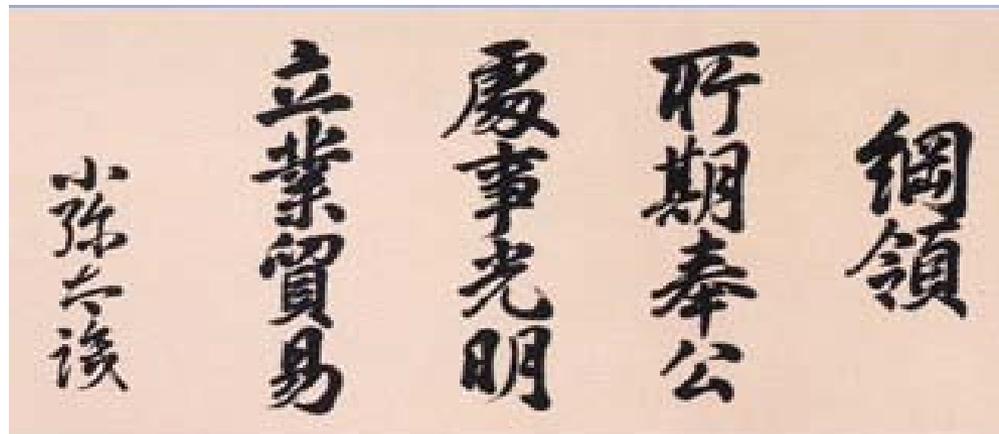


(※1)グループCEO (営業グループのトップ)、(※2)ビジネスユニット長

- 幹部候補人材(BU長クラス以上等)には、出身部門を超えた経験も含め、多様な異なる経験を意識的に積み重ねながら、複数年に跨る教育研修プログラムを組み合わせ、計画的に経営人材として鍛え上げる。



1920年の三菱第4代社長岩崎小弥太の訓話を元に1934年に制定。



◆ 所期奉公 (Corporate Responsibility to Society)

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

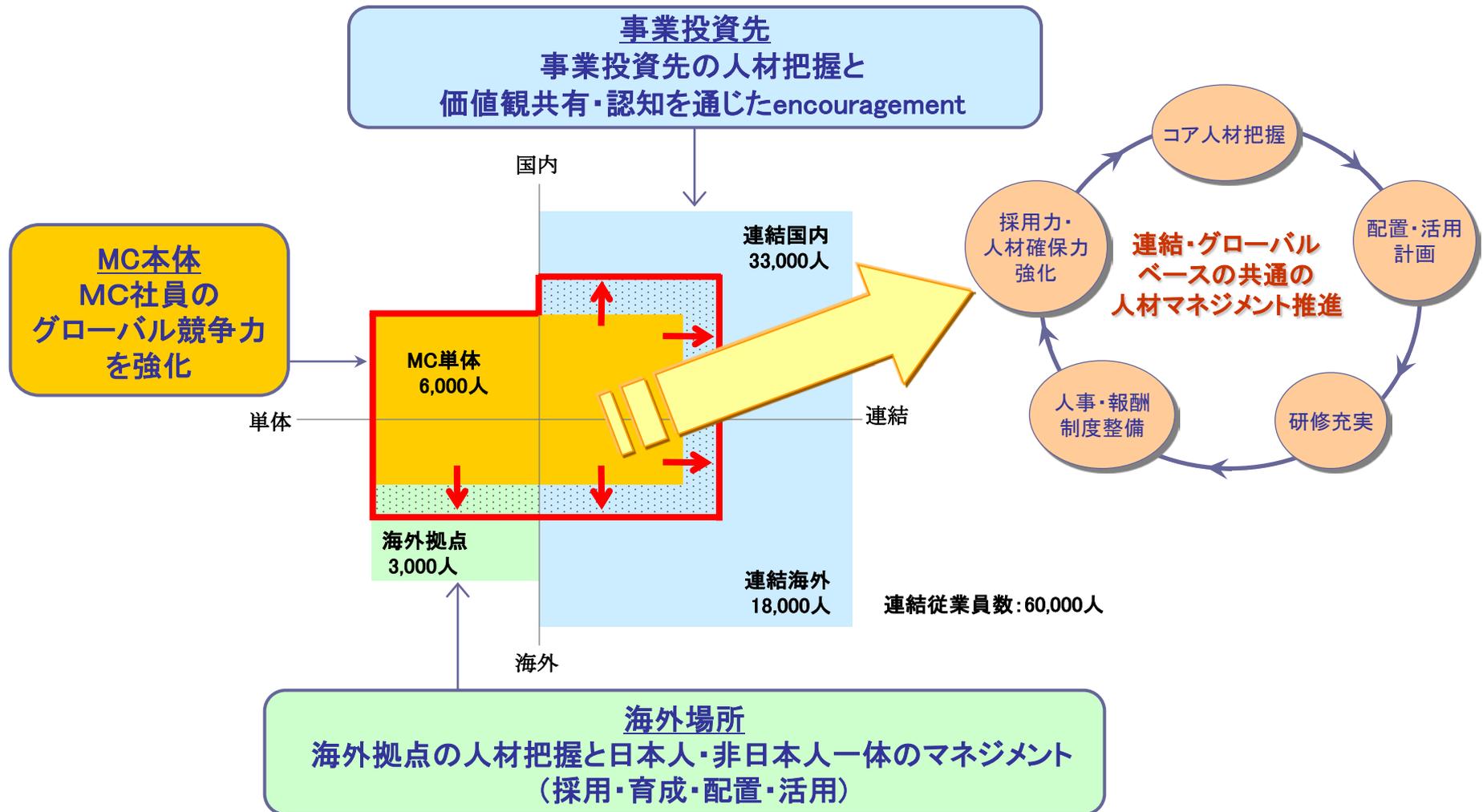
◆ 処事光明 (Integrity and Fairness)

公明正大で、品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

◆ 立業貿易 (Global Understanding through Business)

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

- 事業の多様化・グローバル化に対応するため、人事施策の対象を会社や国を越えて連結・グローバルに拡大し、共通の人材マネジメントを推進。



ダイバーシティにおけるコミュニケーション

組織の人員の多様化により、目標の共有や組織内におけるコミュニケーションは従来よりも**高度化・複雑化**していく。
従来の「あ・うんの呼吸」「察して動く」は、**通用しなくなりつつあり**、また変化の激しい時代において、**組織作りにも迅速さが要求される**。

異なる考え方・価値感への積極的な理解、**意識的なコミュニケーション**が重要となる。

「多様性を活かす経営、多様性を束ねる経営」を目指す上で、**一体感ある組織作りを促進する為の一助となるツールと場を提供**。

一体感のある組織とは	
組織の ミッション・目標・価値感 の共有	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織のミッションを所属員全員が理解し、その中で自分の果たすべき役割を、スケジュール感を含め把握していること ◆ 進捗を上司・部下双方で確認できる場があること
上司・部下・同僚間の 相互理解・信頼感	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一人で抱え込まずに上司・同僚に相談できる状態であること ◆ 上司からの一方的な指示だけでなく、部下からの改善提案が出来ること
情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自分の業務だけでなく、他所属員の業務やミッションに興味を持ち、理解できる場があること ◆ そこから新たな気付きや発想など、相乗効果が生まれる素地があること

今回提供するツール

期待される効果

社内への展開

『MBTI』
(Myers-Briggs Type Indicator)
(7頁参照)

- ◇ 45カ国以上で活用されるタイプ論を利用した、相互理解を深めるための国際基準のツール及びセッション
- ◇ 個人の特性を4指標の枠組みで16タイプに分類、ファンリテーターと共にその過程を紐解き、自己・他者洞察を深める
- ◇ 日本語以外の言語で実施可能であり、汎用性が高い

- ◇ 自分自身及び他参加者の考え方やコミュニケーションスタイル、強み弱み等をロジカルに把握でき、組織内の円滑なコミュニケーションの一助となる
- ◇ チームビルディングや課題解決等、MBTIをベースとした他研修への展開も可能

- ◇ 希望する組織(チーム、BU、プロジェクト等)に対しセッションを提供。
(例: @部門合宿/参加人数に応じ3~4時間)
* 各1回まで全社負担を想定
- ◇ 希望する社員が参加する公開セッションを開催
(例: MCオープンカレッジ 午後半日/1回15名程度)

『Team Norm Meeting』
(チーム内規範の作成)
(8頁参照)

- ◇ 新任上司着任時や組織員の交代時等に、チームの決まり事(チームノーム)を全員の話し合いのもと決定し、共有する手法

- ◇ 新任上司着任時や新組織立上げにおけるアイスブレイクとなり、組織員の働き方やコミュニケーションスタイル等を迅速に共有化・可視化出来る

- ◇ 実施方法と使用フォームをチームリーダー研修やMC Squareから紹介。
チーム/BU会等で活用できる簡便で画期的なツールとして浸透させる。

『多様な人材との
コミュニケーション』
(e-ラーニングの実施)

- ◇ バックグラウンドが異なる人々との業務遂行時のコミュニケーションのポイントを知るe-ラーニング
- ◇ 強制ではなく、コミュニケーションの重要性やちょっとした留意点に気付くツールとして位置付ける(MBTIの紹介も入れ、上記への導入を図る)

- ◇ 「自分とは異なる立場や考え方」を受容れ、それを相手に伝える方法や留意点等を知ること、ダイバーシティにおけるコミュニケーションの重要性を認識する

- ◇ e-ラーニングを全社員に配信(シチュエーション毎にQ&Aと説明を提示/全体で15分程度)
- ◇ e-ラーニングの内容と関連付けたハンドブックを、日々参考にできる便利帳として配布。

部門合宿・チーム会など

- ◇ 部門合宿の奨励・費用補助
年2回まで合宿費用を全社負担(既存施策)

- 別途、組織の壁を越えたMCグループ内の「横のコミュニケーション」の検討
- ◇ 単体福利厚生の一部(クラブ委員会、上会費)を連結ベースのカジュアルコミュニケーション施策として見直す
- ◇ 連結先・海外を含めた社内SNSの検討(会社でなく組合orクラブ委員会等が主導する形式)・・・など