

# Human Capital Report

信念を体現する人づくり



Ver1.0

# 三菱商事はいかにして、 信念を体現した人づくりをしてきたのか？

## 「人が最大の資産」

「人」への向き合い方をこのように表現する企業は数多く存在します。  
当社もその一つです。事業環境がいかに変わろうとも、企業の根幹を支えるのは「人」にほかなりません。  
しかし、社会的責任に応えながら、企業としての価値の創出を追求し続ける上で  
その想いを貫き通すことは、決して簡単なことではありません。

## 「人とその総力こそが最大の競争優位」

当社においては、個々の「人」だけではなく、For the Teamの精神で結集したその「総力」こそが  
最大の競争優位であるという信念を、歴代の経営も異口同音に唱えてきました。  
このレポートでは、三菱商事の人事領域の取り組みを、その背景にある課題感や狙いも含めて紹介することで、  
さまざまな環境変化にさらされながらも、信念を言葉だけに終わらせず、  
人づくりとして体現してきた当社の歩みをお伝えします。

本レポートは、歴史パートでは三菱商事が時代ごとの変化に適応しながら取り組んできた人づくりに関する取り組みと、その背景にある基本的な考え方を示しています。現代パートでは、MC HR Vision「DEAR」の下、推進する人材戦略の方向性と実践を体系的に伝える構成としています。

## 目次

## 第1章 歴史パート

- 03 三菱商事が持ち続けてきた信念
- 04 三菱商事の人づくりの歴史
- 05 MC Human Capital History
  - 5 「フェアネス」と「人材力」を軸に人事・組織の秩序を再構築
  - 6 人材力による持続的成長を実現する仕組みの体系化
  - 7 商社冬の時代においても活力を維持する経営と人事の連動
  - 8 事業投資モデルへの本格参入に合わせた人事制度改革
  - 9 多様化する社会・事業要請への対応に向けた、変化対応力の研磨
- 10 MC Human Capital Column
  - 10 戦略的育成の系譜 人的資本への投資の歴史
  - 11 組織活性化に向けた能動的な人事制度進化の歴史
  - 12 人事機能の戦略的アウトソーシングの先駆け ヒューマンリンクの設立と今
  - 13 「自己変革」に向けた2000年人事制度改革の核心
  - 14 「プロ集団」から「経営人材集団」へ 2019年人事制度改革
  - 15 高度な業務遂行を通じて事業価値の向上を支える  
三菱商事のバックオフィス職とその制度
  - 16 本店主導グローバル人事施策の変遷
- 17 信念を体現する 三菱商事の人づくり

## ■ 参考としたガイドライン

- ・人的資本可視化指針 (内閣官房)
- ・持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～ (経済産業省)
- ・人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～ (経済産業省)

## 第2章 現代パート

- 18 新たな時代を見据えた 現在の三菱商事の人づくり
  - 19 現在の三菱商事を取り巻く人事領域における内外環境変化
  - 20 10年後を見据えた MC HR Vision  
「DEAR」—多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—
  - 21 経営戦略2027期間における 人事関連の取り組み方針
- 22 Diversity  
性別・年齢・国籍・バックグラウンドの多様な人材ポートフォリオ
- 23 Energize  
多様な人材がイキイキ・ワクワク／チャレンジできる組織風土
- 24 Accelerate  
多様な経験を通じた早期育成・自律的成長
- 25 Reward  
多様な人材を惹きつける報酬水準・体系、適材適所、成果主義

## おわりに

- 26 Epilogue
- 27 (参考) 人的資本関連データ・ガバナンス

# 三菱商事が持ち続けてきた信念

総合商社は、多様な商流や豊富なアセットを活用することでビジネスを展開してきました。

また、同時にそれら多種多様なアセットを活用し、新たな価値やビジネスを創出し続ける駆動力は常に「人」とであると私たちは考えています。

そして、その「人」とは単に組織を動かす存在ではなく、個々が持つ多様な個性や強みを最大限に発揮することで力を発揮する存在です。

実際に、当社の歴代社長は一貫して「人」の重要性に言及し続けてきました。創業以来、言葉と行動を通じて守り抜いてきたこの信念は、現在においても変わらず当社の経営の中核を成しています。

三菱商事には、個性豊かな社員がのびのびと働いている。これら社員の能力を会社の目標に結集することが肝要である。

1980 - 1986年  
三村 庸平

「三菱商事の信用は、我々の先輩が何十年もかかって築いたもの。三菱商事を発展させ、永遠に続く優秀な企業として次代に引き継ぐために、一致団結してこの“歴史と伝統に輝きこし”をかついでいきたい。」

1974 - 1980年 田部 文一郎

「優れた組織と厳正なる規律が三菱商事の伝統」

1954 - 1960年 高垣 勝次郎

「人と人との信用」  
「我社は人が資本である」

1960 - 1966年 荘 清彦

人とその総力こそが  
最大の競争優位

「企業倫理を軽視してまで利益を追求していく利益至上主義ではない。常に品格のある企業であり続けるという気持ちを全役職員で共有したい」

1998 - 2004年 佐々木 幹夫

「収益性の、裏付けのうすい、やや虚業的とさえ思われる取引によって、売上を増やすようなことは、今後とも我社はやっていきたくない」

1986年 近藤 健男

「何よりも大切なのは、社員一人一人の情熱と現場主義。たとえどんなに社会や環境が変わり、事業の形が変わろうとも、それらは我々が堅持すべき三菱商事パーソンとしての基本動作。」

2022年 -  
中西 勝也

「一番大事なことはプランを作ることではなく、実行すること」

1986 - 1992年  
諸橋 晋六

「人こそまさに最大の資産であり、会社の発展もこの人的資源を将来どのように増やしていくかにかかっている。」

1966 - 1974年 藤野 忠次郎

「逃げず、臆せず、挑戦し続けよう」

2010 - 2016年  
小林 健

「社員が仕事を通して日々成長し、成長した社員が会社を発展させ、また発展した会社が社員を成長させる。」

2016 - 2022年 垣内 威彦

「社の活動はフェアであることを第一にしたい。伝統はそれ自身が信用に直結するものであり、我が社の歴史の中で培われた伝統を今後とも社員全員が一層育んでいかねばならない。」

1992 - 1998年 楨原 稔

「噛みつくヤツを育てろ」

2004 - 2010年  
小島 順彦

三菱商事において、「人とその総力」が競争優位として成立してきた背景と、それを支えてきた具体的な取り組みをお伝えします。

# 三菱商事の 人づくりの歴史

創業以来、三菱商事はさまざまな環境変化に応じて、柔軟に事業モデルを進化させながら、新たな価値の創出に取り組んできました。その歴史の中で人事は単に制度を企画運用するだけでなく、常に中長期の視点に立ち、未来を切り拓くための土台を築いてきました。時の社会情勢や経営戦略とも連動しながら「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に基づき、事業の成長を、「人」と「組織」の側面から力強く支えてきた「三菱商事の人づくり」の歴史を1954年の「大合同」以降、実際に取り組んできた具体的な事例に基づき、紹介していきます。



## 事業の動き

1954年～

### 大合同

1947年のGHQからの解散命令を受け旧三菱商事は解体。百数十社もの新会社が設立され、後に約12社に集約されたが、解散から7年後、各社が再集結し大合同を果たした。

1970年代後半～

### 「低成長時代」における 企業体質強化

オイルショックや少子高齢化の進行による「低成長時代」においても、持続的な成長を実現すべく、経営の効率化を通じた企業体質強化と、海外投資の本格化など新規分野への積極的な進出に取り組んだ。

1980年代後半～

### グローバル規模での急激な 事業環境変化に伴う機能強化

円高不況やバブル経済の崩壊など事業環境が急激に変化する中、「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下への出資などを通じた付加価値を提供するための機能強化に取り組んだ。

1990年代後半～

### トレーディングから投資への 事業モデルシフト

産業界全体のバリューチェーンの変化に対応し、事業モデルを転換。仲介の枠を超え事業投資を加速し、事業の運営そのものへ乗り出していた。

2010年代後半～

### 事業経営モデルへの進展

投資によるバリューチェーンの確保にとどまらず、事業経営による三菱商事グループ全体での付加価値の向上を目指した。

## 人・組織の動き

1950

「フェアネス」と「人材力」を軸に人事・組織の秩序を再構築

P.5

1960

1970

人材力による持続的成長を実現する仕組みの体系化

P.6

1980

1990

商社冬の時代においても活力を維持する経営と人事の連動

P.7

2000

2010

事業投資モデルへの本格参入に合わせた人事制度改革

P.8

2020

多様化する社会・事業要請への対応に向けた、変化適応力の研磨

P.9

# 「フェアネス」と「人材力」を軸に人事・組織の秩序を再構築

戦後、財閥解体の方針を受け旧三菱商事が解散してから7年後、独立していた各社が再集結し、大合同を果たしました。この大合同後の混乱を乗り越え、高度経済成長期を生き抜いていく局面で、三菱商事は出自も経歴も異なる社員たちを束ねるべく「フェアネス」と「人材力」を軸に人事・組織の秩序を再構築しました。総合会社としての拡大を支える組織基盤は、この時期に形作られることとなります。



日本企業の人と組織の変遷

戦後復興を経て高度経済成長へ

事業拡大と人員増加の急務

日本型経営の始まり

- ▶ トップダウンで管理しやすいピラミッド型組織の構築
- ▶ 終身雇用と年功序列による一体感の形成
- ▶ 短期戦力化を狙った現場主導での人材育成



## 01 戦後の混乱を公平な秩序へ — 換算年次と基本給制度

当時の三菱商事は、復員や学制改革の影響で社員の経歴のばらつきが大きく、旧三菱商事の解体から大合同に至るまでの給与体系にも一貫性がありませんでした。そこで導入されたのが「換算年次」と「基本給制度」です。学歴や在学・兵役といった社員それぞれの事情を調整した上で、卒業後の年数に応じた公平な評価軸を整えました。必ずしも全員が十分に納得できる制度ではなかったものの、戦後という制約の中で取りうる、最も妥当な「現実解」を示すことで、組織の秩序を着実に回復させました。

## 02 大局的・長期的視点に立った採用活動

大合同直後の三菱商事は約12の会社が統合されたことから人員過大な状況であり、人材の採用を控えるべき時期という声もありました。しかし、大局的・長期的視点から翌年には本格的な採用を開始。さらには「子弟非採用ルール」\*を定め、縁故採用を排しました。一方で、企業間の人材獲得競争が激しさを増す1971年には、採用活動が過度に早期化する状況を鑑み、経営トップが「たとえ当社単独でも青田買いはしない」と表明しています。「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に基づき一貫して採用を続けながらも、内外環境に応じた社会的責任と公正さも追い求めています。

\*社会環境の変化や採用選考プロセスの進化も踏まえ、能力や資質に関係のない事柄にとらわれず、オープンかつフェアに採用していく観点から、現時点では本ルールは廃止しています。

## 03 人を育て・活かす役割と責任の明確化 — 商品本部制と人事管轄

大合同直後から、三菱商事は、取り扱う「商品」を軸として本店営業部が国内外の全拠点を縦串で統括する所管部制を採用していましたが、人員規模の増加に伴い、より効率的な事業運営を目指し、1968年に商品群別の利益責任単位を中核とする「商品本部制」に発展。この体制は、単なる分権化にとどまらず「中長期的な視点で人材を活かし、育てる責任は誰が負うのか」も明確にするものであり、今に続く「人事管轄」の考え方の源流です。三菱商事の人づくりの根幹は「現場での多様な経験付与を通じた長期目線での人材育成」であり、これは人事管轄があるからこそ実現できているものです。その後も三菱商事は、事業の拡大や、環境の変化に対応しながら、この伝統を堅持し続けてきました。

## 04 体系的なOff-JTと海外研修を先行実装

採用して終わりではなく、計画的に人材の価値を高めていく。これも三菱商事の大きな強みでした。現場でのOJTを育成の根幹に据えながらも、早期からOff-JTを体系化し、新入社員には合宿研修やインストラクター制度を導入。管理職層に対しては、階層別研修を設け、リーダーシップとマネジメントスキルを計画的に磨く仕組みを整えました。さらには、海外語学研修生の派遣（1958年）や、欧米の一流ビジネススクールへの派遣（1970年）など、多くの企業に先駆けて、体系的な学習機会を制度として確立し、国際展開へ堪えうる人材プールを広げていきました。



今につながる、人づくりの系譜

戦後の混乱期に短期的な秩序の構築が求められる中でも、三菱商事は人材の可能性を信じ、長期的な視点に立つという姿勢を貫きました。人員過大の中でも採用を行ったことや、OJTが人材育成の中心だった時代においても体系的な育成施策を展開していたことなど、「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に則り人材の可能性を最大化し続けたことが現在の三菱商事の人材力の源泉になっています。

# 人材力による持続的成長を実現する仕組みの体系化

オイルショックや少子高齢化を背景にした低成長時代への移行という変化の中においても、持続的成長を実現するため、三菱商事は経営全般にわたって今後のあるべき方向性を策定した「Z作戦」を指針に各種取り組みを展開。人事においては、年功のみでなく、個人の能力を、短期の視点ではなく全社員を長期的に活かす、まさに「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に基づいた各種制度の整備などを実施。「人を育てる」という価値観を仕組みに転換し、その後の三菱商事の人材マネジメントの基盤を築きました。



日本企業の人と組織の変遷

高度経済成長の終焉

日本型経営の成熟と停滞

量的な拡大から質的な習熟へ

- ▶ 全社一丸での品質改善により国際競争力が向上
- ▶ 組織肥大化やポスト不足に伴う年功序列の形骸化
- ▶ 能力重視の新人事制度試行も本格的な変革に至らず



## 01 全員稼働で未来を拓く — 「Z作戦」の展開

低成長時代下における高齢化時代への突入に備え、社員全員のフル稼働態勢を図り、経営全般にわたって今後のあるべき方向性を策定した取り組みが、Z作戦(1977年)です。「Z作戦」の特色は、目先の事業ニーズにとらわれず、全社員を長期的な視点でどう活かすかという未来図を描いた点にありました。この考え方は組織改革にも反映され、1981年には固定的なイメージを持つ「課」の呼称を「チーム」へ改め、同時に「課長」の呼称も「チームリーダー」としました。組織と管理職偏重の意識改革を促すことで、仕事本位で柔軟な組織編成を可能にし、「長期・大局視点で人を活かす」思想が、具体的な取り組みとして形になっていきました。

## 02 役職制の廃止 — 能力主義の資格制度へ

1971年、三菱商事は従来の役職制を廃止し、「資格制度」を中核とする新人事制度を導入しました。役職はあくまでも役割にすぎず、社員の昇進は役職とは別の「資格」等級で決まる仕組みにしました。この改革は、役職就任者の交代タイミングに依存した個人の処遇・人材配置から脱却し、能力主義を制度として仕組み化しました。当時、同様の背景から職能資格制度を導入する企業は多くありましたが、役職制と併用することが一般的であった中、役職制そのものを完全に廃した点が特徴的でした。採用・配置・育成・評価が有機的に連動する、今日に至る人材マネジメントの基盤がこの時に築かれました。

## 03 長期視点の人材確保と育成 — 採用継続と体系的育成

1970年代、三菱商事ではOff-JTを単発の施策にとどめず、採用や配置と結び付けた戦略的な育成基盤の構築が進められました。1973年には欧米ビジネススクール派遣を制度化し、海外研修や階層別研修を体系化。さらに若手能力開発プログラムによって、計画的に経験を積ませる仕組みを整えました。また、不況時の採用抑制が将来の人材断層や組織活力の低下を招くとの認識から、先述の人事管轄とも連動し、採用から育成・配置まで一貫して「人を育て活かす」という思想を制度として根づかせることにつながりました。

## 04 経営管理・統合機能の強化 — 最高意思決定機構の見直し

日本が高度成長から低成長へと転じ、国際化や産業構造の変化が急速に進展しました。こうした環境変化に柔軟に 대응し、活力と成長力を回復するため、三菱商事は1982年に経営体制の抜本的改革を実施しました。最高経営意思決定機関を強化し、社長室を頂点とする委員会体制を整備するとともに、営業企画・人事・投融资の3委員会を設け、経営資源別戦略を専門的に審議できる仕組みを整えました。本部も6つの営業グループに再編され、役員と本部長の責任を明確化。これにより、戦略と実行の整合を高め、経営の統合機能を強化する体制としました。



今につながる、人づくりの系譜

日本経済が停滞を見せる中、三菱商事は「人とその総力こそが最大の競争優位」との考えを、単なる精神論ではなく「資格制度」として仕組み化しました。さらには不況時でも採用を続けたことや採用・配置・研修まで一貫した体系的な育成の仕組みを整備したことなど、長期・大局の視点で「人を育て、活かす」ことを続けてきた姿勢こそが今日の持続的成長の礎となっています。

# 商社冬の時代においても活力を維持する経営と人事の連動

プラザ合意による円高不況やバブル経済の崩壊など、事業環境の厳しさが増す中、経営計画「K-PLAN」に基づき、商権構造の再構築に着手。事業領域の選別を行うと同時に、川上・川下領域へのマイナー出資や商社としての機能の高付加価値化などに注力しました。人事の側面からも、経営と連動しながら体制整備や経営資源のシフトを実施。厳しい事業環境においても組織の活力を維持すべく、さまざまな打ち手を講じていきました。



日本企業の人と組織の変遷

バブル経済の熱狂と崩壊

企業存続の危機

新たな経営モデルの模索

- ▶ リストラ・採用凍結などの厳しい経営判断
- ▶ 成果主義の拙速な導入による現場の混乱・士気低下



## 01 二律背反への挑戦 —「キープヤング」と「定年延長」

この時期、三菱商事は「キープヤング」と「定年延長」という相反する命題に直面しました。社会的な高齢化や年金制度への対応として定年を55歳から60歳に延長することは避けられませんでした。同時に組織の活力低下を招くリスクがありました。そのため、役職定年やポストオフ制度の導入、準定年退職制度の対象年齢の引き下げや再雇用制度の整備によって、経験豊富な人材の活用と若手登用を両立させました。これにより、定年延長を単なる延命策にとどめず、制度設計と金銭的補填を組み合わせることで組織活力を高める仕組みに変えることを目指しました。

## 02 実力主義の導入 — 業績連動報酬の導入と資格制度の改定

この時期、人材活用や評価の在り方も大きく転換しました。評価軸を単なる売上規模から収益性へと転換させる「業績連動報酬」の導入は、各本部が利益責任を負う商品本部制の思想とも強く連動するものでした。さらに、昇格基準の厳格化や管理職層への登用年齢の引き下げ、計画的な昇格枠の設定によって幹部層の若返りを促しました。加えて、中堅層を対象とした選抜制度の拡充や、職掌制度の見直しを通じて、実力と貢献度に基づく登用を徹底。これにより人材の新陳代謝が進み、実力主義の文化の基盤が築かれました。

## 03 人事機能の高度化 — ヒューマンリンク設立

人事部機能の強化とスリム化を目的に、事務的業務のアウトソーシングを構想しました。当時は、その受け皿となる専門会社が存在しなかったため、自らアウトソーシング会社を設立し、業務を委託することを決断。こうして誕生したのがヒューマンリンクです。ヒューマンリンクは三菱商事の一部人事機能を請け負う「機能子会社」でありながら、その過程で得た知見・専門性を基に外部顧客の開拓を視野に入れた、独自の事業展開を志向しており、いわばプロフィットセンターとなることを設立当初より目指していました。

## 04 育成への継続投資 — 戦略的育成と経営リーダー強化

厳しい経営環境でありながらも人材育成への投資を継続し、多様な施策を展開しました。1983年より実施した組織活性化調査は、制度改定の影響や幹部のマネジメント力を可視化し、社員の意識を継続的に把握する基盤となりました。1994年にはCDP (Career Development Program) を導入し、若手社員に計画的な異動と経験の蓄積を促すことで、配置と育成を一体化。さらにはMC経営スクールを開講し、上級管理職候補に対する集中教育を実施し、グローバルな経営視点を養成しました。



今につながる、人づくりの系譜

事業環境が激変し、事業領域の選別や提供機能の高付加価値化に向け、経営・組織の再構築が求められた「商社冬の時代」。安易な効率化に流されるのではなく、「キープヤング」と「定年延長」という二律背反の課題への挑戦や、人事機能の高度なアウトソース化に向けた新会社設立など、三菱商事は冷静に、そして実直に打ち手を講じていきました。こうした経験が、今日の複雑で多様な社会要請と「人づくり」への想いの狭間で理想だけではない現実解を探求し続ける姿勢につながっています。

# 事業投資モデルへの本格参入に合わせた人事制度改革

2000年代には、事業モデルの「トレーディング」から「事業投資」へのシフトが本格化しました。「人づくり」の側面においては、経営計画「MC2000」の一環として、人事制度改定に着手。「対面する顧客・市場から評価されるプロフェッショナル集団」を目指し、6つの基本原則に基づく改革を実施。さらに、その後続く「MC2003」ではBU（ビジネスユニット）制の導入を実施し、2010年代には連結・グローバルを意識した人事施策の展開など、転換期の三菱商事を支えるさまざまな取り組みを実施してきました。



## 日本企業の人と組織の変遷

長期的経済停滞と  
グローバル競争の本格化

持続的成長への転換

経営モデルの再構築

- ▶ 計画的な次世代リーダー育成や  
タレントマネジメントの重視
- ▶ 成果主義の反省を基に制度を再構築
- ▶ 働きがい・健康への関心拡大



## 01 「職務」と「時価」の導入 — 2000年新人事制度

2000年に導入された新人事制度は、従来の職能資格制度に「職務」や「時価」の考え方を取り入れ、刷新させたものです。従来の横並び的な処遇から脱却し、成果や役割に応じたフラットで柔軟な処遇を可能としました。その狙いは、国際競争に通用するプロフェッショナル集団を形成すること。若手や意欲ある人材に早期に挑戦の場を与え、全員がジェネラリストを目指す文化を超えて、専門性や実行力を磨き、より自律的な成長を促す方向へと転換を図りました。制度の運用が始まると、昇給・昇格の透明性や成果主義の影響について懸念が表出し、成果主義が一部の人材のみを励まし、多数の士気を下げているのではないかと意見もありました。しかし、人事は新人事制度導入時に掲げた「6つの基本原則<sup>\*</sup>」に立ち返りながら、一部資格制度の再編など、基本原則に照らして必要な修正を実施しつつ、導入したばかりの人事制度とその理念が形骸化しないよう理解の促進と定着を図りました。

さらに、新制度は処遇体系の改革にとどまらず、人材ポートフォリオの最適化を目的とした仕組みを備えていました。準定年退職制度の拡充や再就職支援の強化といった退職政策を通じて「社員の充実したセカンドキャリア形成の後押し」をすると同時に「会社としてのリソースの再分配・最適化」を実現。中期経営戦略「MC2003」にて導入されたBU制と連動しながら大胆な部長ポストの若返りを図るなど、三菱商事はこの新制度の導入を通じて環境変化に適応しつつ、競争力強化の基盤を再構築しました。

\*新人事制度の「6つの基本原則」についてはP.13を参照。

## 02 組織の活性化と危機感醸成 — 組織風土調査とBU制移行

1980年代以降、組織状態の把握と人材育成を目的に、組織活性化・風土調査を定期的実施し、現場のモラルやリーダーシップ、意思疎通の課題を可視化しました。競争力を維持するには意思決定の迅速化と権限委譲が不可欠との認識が高まる中で、その対応策となったのが、経営計画「MC2003」にて導入されたBU制です。本部直轄の小単位を基本組織とし、損益管理や人事責任を担うことで迅速な意思決定と自律的な組織運営を実現しました。BU制導入に伴い、現場のリーダー層の役割がより重要となったことを鑑み、2度にわたる全社組織風土調査を実施。収集したデータを活用し、経営戦略や各種制度の浸透度を点検し、必要に応じた追加施策投下の検討に活用されました。

## 03 育成対象の拡大 — 連結グローバルでの育成

事業投資モデルへのシフトに合わせ、人材育成の対象を単体から連結グローバルへと拡大し、グループ全体での競争力強化に向けた取り組みを開始しました。連結・グローバルベースでコア人材の把握・育成・活用・配置を一元的に管理する「GlobalMC」の整備を進め、会社・国を越える異動に伴う処遇ガイドラインの策定に着手することで、グループ横断での人材循環の基盤づくりを図りました。育成面では、短期ビジネススクール派遣の対象拡充といった施策を展開。全社的な効率化を進める中でも育成投資の拡大を継続し、世界規模で自律的に活躍できる人材基盤を構築しました。



今につながる、人づくりの系譜

事業モデルの転換期、新人事制度への懸念の声が上がる中でも「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念は揺るぎませんでした。新人事制度を貫徹してプロ人材の育成を進め、BU制により意思決定の迅速化と権限委譲を行うことでさらに人材を「活かす」姿勢は、自社の人材への信頼を置いているからこそ、自由度を高めてその能力を最大限発揮させるという考え方につながっています。

# 多様化する社会・事業要請への対応に向けた、変化対応力の研磨

2010年代以降、事業モデルは「投資」から「経営」へのシフトが始まるとともに、社会的要請や人材の価値観の多様化が加速し、経営における複雑性が高まりました。人事の側面においては、「中期経営戦略2021」の一環として実施した、一つひとつの事業の価値向上にコミットする「経営人材」の輩出に向けた新人事制度を導入。また、今後ますます複雑性が高まることが予想される状況下においても、三菱商事らしい変革に取り組み続ける指針としてMC HR Vision「DEAR」を策定するなど、変化対応力の強い、人材力・組織力の強化を目指しました。



## 日本企業の人と組織の変遷

### コロナ禍とDXの進展

### 変化への俊敏な対応が必須

## ジョブ型・人的資本経営の潮流

- ▶ リモートワークの浸透により働き方が不可逆的に変化
- ▶ 個人の自律的な学び直しの支援が加速



## 01 「経営人材集団」への変革 — 2019年新人事制度

2019年に実施した人事制度改革は、「業界のプロ集団」から「経営人材集団」への転換を目指し、事業経営モデルの担い手である経営人材の継続的な輩出に向け、4つの重点方針に基づき、経営人材を育成・活用する段階を3つのキャリアステージで捉え、各種人事制度・施策をこの3つのステージを背骨として設計するものでした。具体的には、資格（職能）と職務を組み合わせたハイブリッド型制度を導入。その中核となったのは、各職務の経営的要素に応じて処遇する“経営職務グレード”のうち、連結ベースで重責となるグレードを担う社員を別職掌へ転換させ、全社としての活用対象とする「MX制度」でした。全社管轄となったMX人材を既存の事業の枠を超え適材適所で配置していくために、同ポストに就任する人材と職務の可視化にも注力。全社レベルでの人材育成・活用基盤整備を整備しました。

## 02 長期視点の骨太方針 — MC HR Vision「DEAR」

短・中期の経営計画に終始せず、長く強靱な企業であるための「骨太の方針」として、2024年にMC HR Vision「DEAR」を策定しました。大きな環境変化が起きている時代の中で、三菱商事が今後も魅力ある会社として、優秀な人材を獲得・リテインし、次世代のリーダーを輩出し続ける、そして価値を創出し続けるという意図を、個別に施策を講じるのではなく、DEARに基づき一貫性を持たせ、三菱商事の人づくりが目指す先を示す取り組みでもありました。Diversity・Energize・Accelerate・Rewardという指針を「親愛なる」を意味するDEARに託し、先が見通しにくい環境下においても、多様な社会要請に向き合い、守るべきものは堅持しながらも、変革を惜しまずに人材がつながり合い、進化し続ける姿勢を表現していきました。

## 03 人材配置の流動化 — ダイナミックな人材配置

事業環境変化への即応に向けた、機動的な組織組成とダイナミックな人材配置を加速してきました。「中期経営戦略2024」においては、EX・DXの一体型推進に向けタスクフォース型組織を組成の上、関連営業グループからテーマに応じ、100名単位で当該部門へ人材をシフト。「経営戦略2027」においても、各金融プレイヤーとの連携・アライアンスを担う「金融アライアンス推進室」や、スタートアップ発の新技術／ビジネスモデルを三菱商事の知見とネットワークをつなげる「CVC推進室」、AIが各産業にもたらす変化を捉え、三菱商事の強みである産業接地面を活かす「AIソリューションタスクフォース」を立ち上げるなど、経営戦略を組織・人材の側面から後押ししてきました。

## 04 不況時でも変わらない人材への姿勢 — 継続した採用強化

三菱商事は一貫して採用を経営の基盤と位置付けてきました。2000年代前半には新卒採用を一時的に抑制したものの、後半には再び拡充し、将来に向けた人材の厚みを確保しました。リーマン・ショック後に多くの企業が採用を絞る中であっても、足元の事業環境と将来の見通しを見極めながら安定的な新卒採用を継続し、変化への対応力を維持しています。近年ではMC HR Vision「DEAR」の下、新卒採用の複線化や、第二新卒採用などのキャリア採用の強化を含めた、採用手法の多様化など、各種取り組みを強化しています。このように、三菱商事は未来を見据えた人材基盤づくりに常に貪欲に取り組んでいます。



## 今につながる、人づくりの系譜

「ジョブ型」や「人的資本経営」が大きな潮流となる中、安易に欧米流のやり方を模倣するのではなく、自社の強みを活かしたハイブリッド型の人事制度を追求しました。また、10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」を定め、自らのありたい姿を軸に変革を進めました。これらの取り組みは、これまでの本質を貫いて現実解を出すという姿勢や長期・大局の視点で「人づくり」を行うという姿勢が表れたものでした。

# 戦略的育成の系譜 人的資本への投資の歴史

三菱商事の人材育成の根幹は、商品本部制導入以降<sup>\*</sup>堅持し続ける、長期目線で、現場での多様な経験を付与し徹底的に一人ひとりを磨き上げていくOJTにあります。過去から現在に至るまで、その営みは絶やすことなく続いており、OJTの再現性を高めていくための仕組みづくり、さらには現場での成長を促進するOff-JTに至るまで、徹底的に人への投資を惜しまない姿勢を持ち続けてきました。

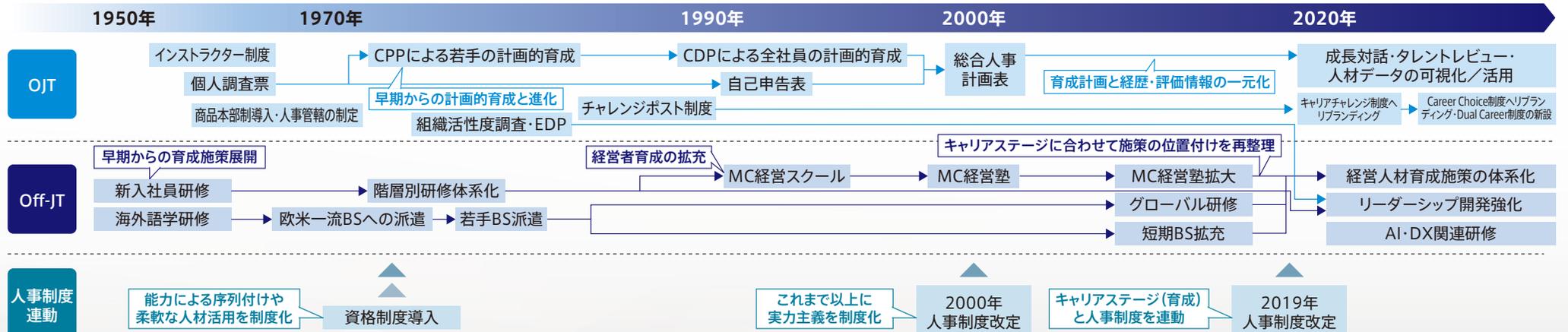
※ P.5の04参照

## 先行投資としての育成基盤 — 海外展開を見据えた制度構築

三菱商事の人材育成は、いつの時代も、多様かつ、タフな現場でのさまざまな経験の付与や、インストラクター制度をはじめとした周囲からの指導・薫陶を通じ、人材一人ひとりを徹底的に鍛え抜くことを根幹にしてきました。1968年の商品本部制導入に伴い、当該本部に配属された人材一人ひとりの育成責任者を明確化する人事管轄の概念を導入して以来、長期目線で人材を磨き上げることが文化として根づいています。現在は営業グループ単位を人事管轄としてより幅広い経験を付与し、育成の高度化を図っています。そして、現場での学びをさらに加速・補完するためのOff-JTにも注力しており、それらを早期に体系化してきました。その象徴が1958年の海外語学研修生派遣です。カイロへのアラビア語研修生派遣から始まったこの制度は、大合同からわずか4年後の導入であり、商社の国際展開を見据えた先見性を示すものでした。以降、対象は1985年時点で16語学、約300人まで拡大しました。1970年には欧米の一流ビジネススクールへの派遣が始まり、海外研修や階層別研修を体系化。1973年には若手ビジネススクール研修として制度化されました。国際感覚、最新の経営管理技法、幅広い問題解決能力の養成を目的とし、欧米企業の幹部候補生との切磋琢磨を通じて、グローバルビジネスを担う人材プールを形成していきました。さらに、1977年には若手能力開発プログラム(CPP: Career Path Program)がスタートします。これは各部門が「育成すべき人材の仕様書」を作成し、経験すべき業務の種類・内容・期間を明示したもので、異動を通じた計画的な能力開発の起点となりました。また、より一層の適正配置を行っていくにあたり、個人の希望や健康状態、家族状況などを踏まえることも重要であるという考えから1962年には個人調査票が導入され、以降、異動関連のシステムとの連動や自己申告表への名称変更などの変遷を経て、現在の戦略的育成を支えています。

## 育成のさらなる戦略化 — 配置・育成・経営者養成の統合

1980年代以降、三菱商事の人材育成はより戦略的な段階へと進化します。1983年には組織活性化度調査を、1988年にはEDP(Executive Leadership Development Program)を導入し、幹部のリーダーシップを可視化してフィードバックし、自己革新を促す取り組みに着手しました。リーダー育成のPDCAサイクルが回り始め、後の2002年には組織・風土の調査も含めた組織風土調査として取り組みが進化しています。1993年には人材流動化委員会と能力開発委員会が設置され、翌年CDPを導入。入社後9年間で最低1回の異動、1業務の経験は最長5年という全社共通ルールを設定し、若手の計画的育成を実効性のあるものとしました。さらに、適性観察シートで個人の成長を可視化する仕組みも導入され、配置と育成が一体化しました。同年開講のMC経営スクールでは、選抜された上級管理職候補に集中的な経営教育を実施。若手育成から経営幹部の養成までの一貫した育成体系が構築されました。2000年以降の新人事制度下においては、総合人事計画表を導入し、経歴・保有スキル・評価情報・キャリア目標などを上司・部下双方が見える形で一元管理することで、より公正な評価の実現や個人に合わせた育成計画の策定を目指しました。さらに、2019年人事制度では、キャリアステージ別の育成体系を明確化し、経営人材育成に向けた施策を体系化するとともに、評価と育成を分離した成長対話を導入しました。厳しい経営環境下でも育成投資を続けてきた背景には、人材こそが競争優位の源泉という一貫した思想がありました。



# 組織活性化に向けた能動的な人事制度進化の歴史

組織の拡大に伴うポスト数の限界、昇進の行き詰まりという組織的課題に対し、三菱商事は役職と処遇を分離する資格制度を導入しました。その後も環境変化に応じて制度を進化させ、能力主義をベースに役職にとられない柔軟な活用を通じて、社員一人ひとりの意欲の維持・向上を図りました。

## 基本給・役職制度下における制度の進化と限界

1954年の大合同から1960年代にかけて、三菱商事は高度経済成長期の波に乗り着実に事業を拡大していく中で、自社を含む日本社会全体において、社員数に対し役職が不足し、役職を基準とした昇進管理には限界がきている状況が生じていました。

この課題に対し、1960年の課長代理制度、翌年の参事・主事制度の導入、1965年頃の基本給パー引き上げを行いました。これらは一見、対症療法に見えますが、未来の組織拡大を見据えた取り組みとして、試行錯誤を重ねながら現実解を模索した過程でした。参事・主事制度は、役職以外のステイタスを導入するという点で、後の資格制度の先駆けとも言える制度でした。他方で、基本給一定額以上の人材を全員参事とした運用や、中間ポストの増加による「屋上屋を重ねる」組織の非効率さなど改善を要する点も明らかになっていきました。

1968年頃には、人事部内で抜本的な新制度の検討が本格化しましたが、当初は関係者の理解を得られませんでした。しかし、中間管理職が限界まで増えたことで現場も改革の必要性を実感することとなり、問題の本質は役職と処遇が不可分なことであり、その切り離しが必要であるということへのコンセンサスが生まれました。

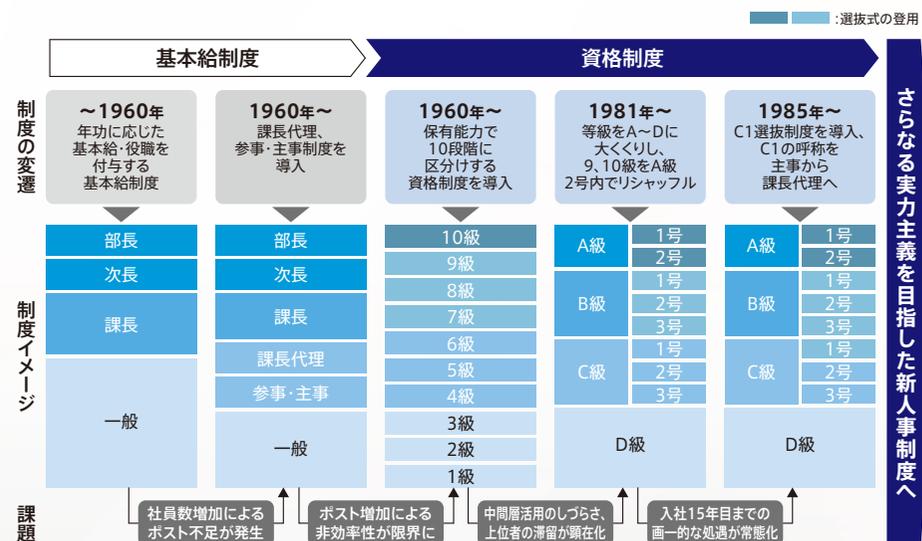
これらの検討の末、1971年に導入されたのが資格(等級)と役職を切り離し、役職には適材適所の観点から選抜をとする資格制度です。当時、部長や課長といった役職は社内外でのステイタスそのものであり、資格と役職を切り離すという方針は大きな混乱を生む可能性もありました。しかし、問題の本質的な解決のためには切り離しが不可欠であるという決意の下で下した決断であり、世の中の制度と比較しても特徴的な方針でした。また、年次に応じた基本給ではなく、現在の評価を直接反映させる仕組みとし、評価が低い場合でも、一定等級までは勤続年数に応じて昇格可能としつつも、それ以上の等級は昇格選抜によるという方針を打ち出しました。

## 資格制度の課題と進化 ー低成長時代への適応

資格制度は経営状態に合わせてさまざまな変遷をたどります。

1977年、低成長時代を見据えた「Z作戦」と呼ばれたタスクフォース活動が展開され、その中で中間管理職層を極力一本化し柔軟な人材活用を行いやすくするという提言がなされました。これを受けて1981年、一般職掌の資格区分が大きく変更されることとなり、従来の1級～10級をA・B・C・D級に改めるとともに、9級・10級者のリシャッフルを狙いとして、中間に位置するA級2号を新設しました。部長クラスの若返りと、中間管理職の横展開を促す改革でした。

さらに1985年、若手層の競争意識を向上させる施策としてC1選抜制度を導入。外部からは「ぬるま湯」とも評された入社後15年間の画一的な処遇を打破し、入社11年目に25%を選抜昇進させる仕組みを設けました。1993年の改定では選抜時期を10年目に前倒しし、C1級の呼称を「主事」から「課長代理」に変更。対外的にも分かりやすく、若手に昇進感を与える工夫を重ねました。こうして資格制度は、導入から四半世紀をかけて、能力主義を組織内に根づかせる仕組みとして機能していきました。



# 人事機能の戦略的アウトソーシングの先駆け ヒューマンリンクの設立と今

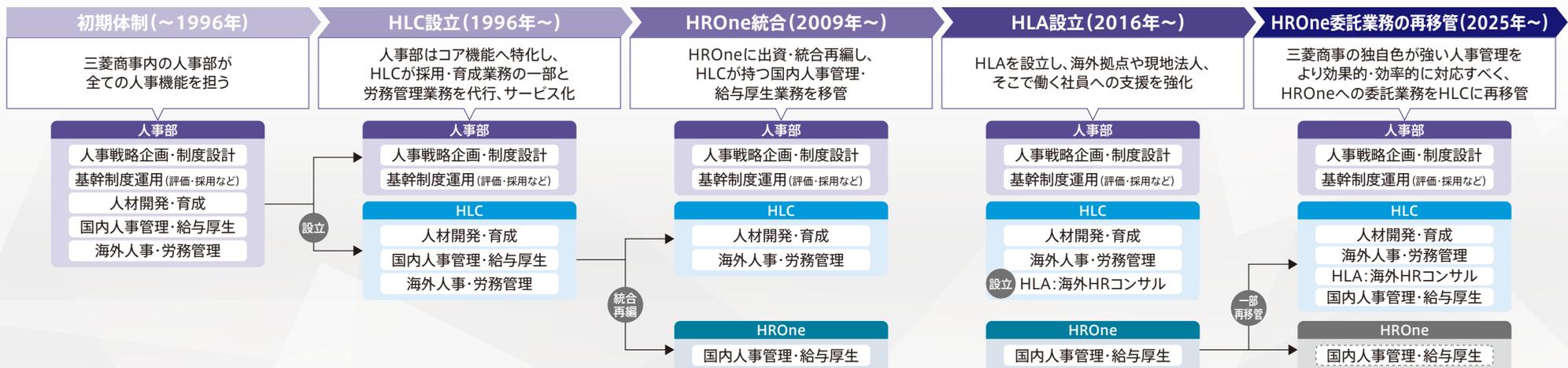
人事部のスリム化と機能の高度化の両立、さらには社外への価値提供までを見据え、設立当初から単なる機能子会社ではなく、外販を見据えたプロフィットセンター化を企図したヒューマンリンク。人事実務を「型化」して外販するという発想で、単なるコスト削減を自社機能の強化・拡充を超えて、事業機会へと転換した点において「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に基づき、三菱商事らしい戦略的人事関連業務アウトソーシングの取り組みでした。

## 人事部の経営補佐への特化と実務機能のプロフィットセンター化

1996年、経営方針として職能機能のスリム化が掲げられ、人事部局の改革に踏み切りました。100%出資の新会社「ヒューマンリンク(以下HLC)」を設立し、人事部は人事戦略・制度の企画立案や基幹制度の運用に集中することで、そのさらなる高度化を図り、給与計算や社会保険手続き、研修の運営実務といった標準化可能な業務はHLCに委託する体制を構築しました。集積したナレッジをもとに社外の顧客にも同様のサービスを提供し、単なる機能子会社を超えていわばプロフィットセンター化することを企図していた点にあります。給与計算のロジック、海外赴任時の手続きフロー、階層別研修のカリキュラム設計。これらは三菱商事に固有のものではなく、日本企業に広く共通する要素を多く含んでいます。ならば三菱商事で磨き上げた仕組みを標準化し、パッケージ化すれば、他社にも価値を提供できると考えました。三菱商事社内のHLC設立時の趣意書には「三菱商事関係会社、同業他社、三菱グループ各社などの外部顧客を開拓し、プロフィットセンター化を目指す」と明記されました。この発想が、一般的なアウトソーシングとは一線を画していました。

## ノウハウの事業化と連結グローバルへの展開

HLCは設立後、着実に事業領域を拡大しました。2009年には三井住友信託銀行、パナソニック、花王が主要株主であった人事業務アウトソーシング会社「人事サービス・コンサルティング」に三菱商事が出資の上、統合再編。HLCが持つ国内の人事管理・給与厚生業務を移管し、「HROne」として統合再編を行いました。オペレーション業務とコンサルティング業務を分離することで、それぞれの専門性を高めました。HROneは現在、三菱商事グループのみならず約300社の給与計算や社会保険業務を担い、高い信頼を獲得しています。2016年には、シンガポールに「ヒューマンリンクアジア(以下HLA)」を設立。日本企業がアジアをはじめ世界に展開する海外拠点や現地法人、そこで働く社員を支援するために、理念やビジネス戦略の策定支援から、人事戦略の策定や実装までを支援する体制を構築しています。さらに2025年には、三菱商事の独自色が強い人事管理業務をより効果的・効率的に進めることを意図して、HROneに委託していた人事管理・給与厚生業務の多くをHLCへ再移管しました。これは、人事・組織マネジメントは会社を形作る根幹であるという発想の下、構想・企画をした施策や制度を今まで以上に社員に向き合いながら意図どおりに実行・運用していくことを目指したものでした。



# 「自己変革」に向けた2000年人事制度改革の核心

事業投資モデルへの転換期、三菱商事は「各市場で高い競争力を発揮できるプロ人材の育成」を目指し、30年続いた制度を土台から作り直しました。6つの基本原則（フラットな階層、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）を基に、旧制度からの抜本的な改革を目指しました。

## 「顧客・市場から高く評価されるプロ集団」への転換

2000年、経済のグローバル化、IT・インターネットの進展など我々を取り巻く事業環境には大きな変化が起きていました。三菱商事の事業モデルも産業界全体のバリューチェーンの変容に対応するため、仲介（トレーディング）の枠を超え事業投資を加速し、事業の運営そのものに乗出していく中、三菱商事の社員一人ひとりに求められる人材像も「各事業分野において、顧客・市場から高く評価される知識・経験と実行力を持って、大きな成果を上げていけるプロフェッショナル人材」へと変わりつつありました。他方、当時の基幹人事制度は導入から20～30年が経過し、こうしたトレンドとの不整合が発生したことを踏まえ、数年の検討期間を経て大規模な人事制度改革を実施するに至りました。

この改革の核心は、6つの基本原則にあります。「フラットな階層」で大きなくりの母集団によるダイナミックな人材活用を推進し、「脱年次・年齢主義」により社内序列から年功基準を撤廃。「実績重視」で実績と実証された能力・適性を重視し、「脱一律横並び」で仕事・職責・貢献度による格差を反映。そして「時価主義」により、職責・貢献度に応じて処遇を常に洗い替え、「契約概念」で会社と社員の柔軟な関係を構築する。これらが旧制度からの抜本的な転換を支える思想となり、それまで従来日本企業の強みと言われてきた年功をベースとした横並び重視の日本型人事制度からの三菱商事なりの改革でした。

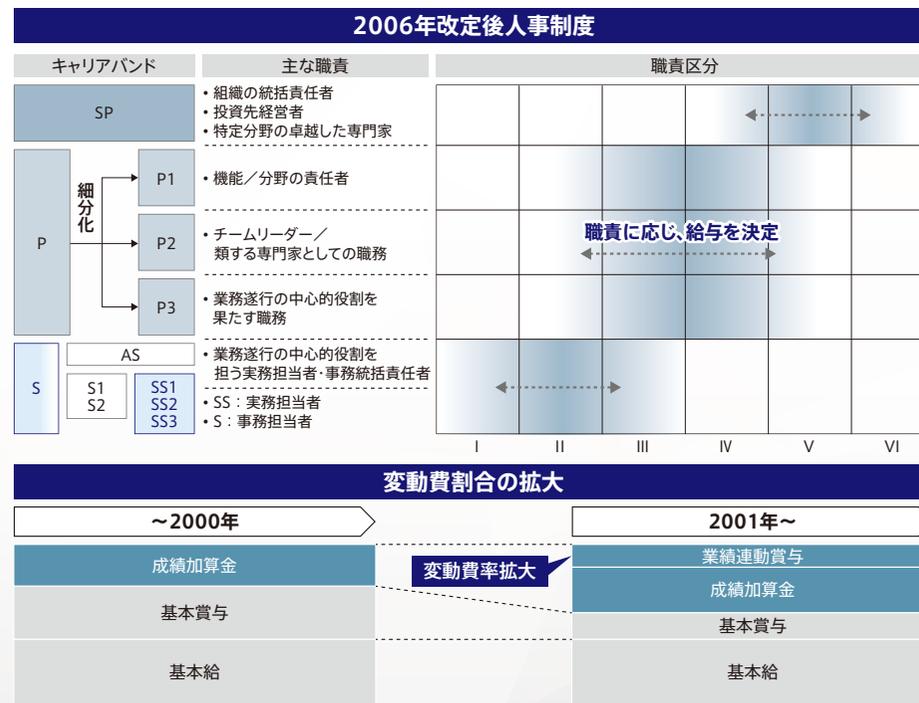
## 時価主義を実現するための制度革新

6つの基本原則を具現化するため、主たる3つの制度改革が実行されました。

第一に、職責区分制度です。「現在の仕事の時価に見合った給与」を実現するため、全社員のポジションを6段階の職責区分で評価し、基本給に反映させました。重要なのは、これが「人の評価」ではなく「ポジションにおける役割の評価」である点です。同じ資格でも、担当する職責が一段階重ければ基本給が110%に、軽ければ90%になる資格と職責のマトリクス方式により、柔軟な配置と公正な処遇の両立を図りました。

第二に、資格の大きくくり化です。従来の多段階資格を、シニアプロフェッショナル（SP）・プロフェッショナル（P）・スタッフ（S）の3層に大きくくり化。その後の2006年の見直しでは、P層を内部でP1・P2・P3に細分化。当初P層を一本化したことで柔軟な人材活用は実現できたものの、社員からは「次に目指すべき段階が見えない」「自分の立ち位置が分かりづらい」という声が上がっていたためです。P3からP2、P2からP1へとという段階的な昇格の道筋を設けることで、実績を上げた社員が公式に認知され、さらに大きな仕事を担っていく。そうした成長実感とモチベーションを高める仕組みへと進化させました。

第三に、給与における変動費割合の大幅な拡大です。年収を基本給・成績加算金・業績連動賞与の3要素で構成し、成績加算金は個人の貢献度評価に、業績連動賞与は会社業績に連動させました。特に重要なのは、上位者ほど年収に占める変動部分の比率を高く設定した点です。これにより、高い職責を担う者ほど成果責任が明確になり、個人の貢献と会社業績の双方が処遇に直結する仕組みを構築しました。



# 「プロ集団」から「経営人材集団」へ 2019年人事制度改革

事業投資モデルの深化・事業経営モデルの進展に伴い、求められる人材像は「業界のプロ」から「経営人材」へと変化しました。

3つのキャリアステージと4つの重点方針を軸に、「経営マインドを持って事業価値向上にコミットできる人材」を輩出する制度へと進化させました。

## 段階的な成長を支える3つのステージと4つの重点方針

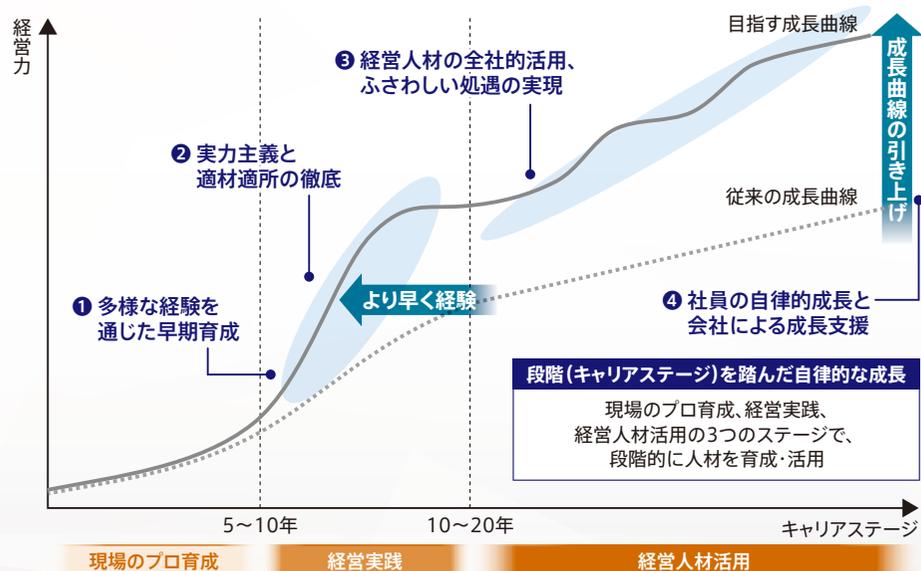
2019年、三菱商事は人事制度の大きな転換点を迎えました。2000年の人事制度改革が目指した「顧客・市場から評価されるプロ集団」という指針は一定の成果を上げましたが、事業投資モデルが深化し、事業経営モデルが進展する中で、「経営人材を継続的に輩出する、高度な経営人材集団」であることがより求められていました。

そこで、「事業経営モデルによる成長の実現」の担い手となる、経営力の高い人材の育成を改革の中心に置き、3つのキャリアステージと4つの重点方針を掲げました。キャリアステージは、「現場のプロ育成」、「経営実践」、「経営人材活用」という段階的な成長モデルを示しました。4つの重点方針は、①多様な経験を通じた早期育成、②実力主義と適材適所の徹底、③経営人材の全社的活用とふさわしい処遇の実現、④社員の自律的成長と会社による成長支援。これらが、経営人材の「量」と「質」の両面を引き上げる戦略として位置付けられました。

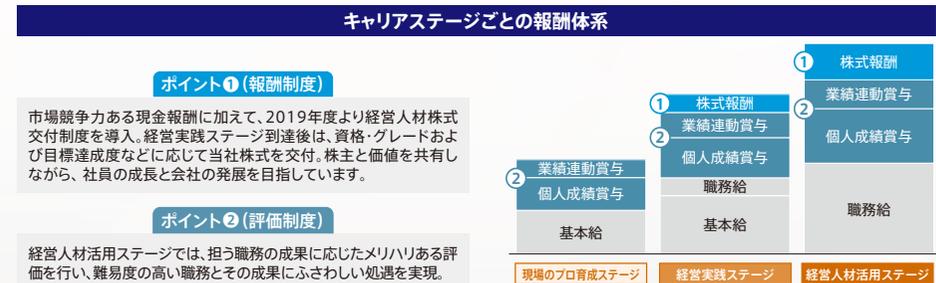
## ハイブリッド型人事制度と報酬制度の改定

4つの重点方針を実現するため、抜本的な制度革新が導入されました。

最大の特徴は、資格制度と職務給制度のハイブリッド型です。従来の資格制度を維持しつつ、各職務を事業規模・機能・役割などで評価する経営職務グレード(G1~G5)を導入。G3以上の高難度職務に就任した者は、資格から切り離されMX(職務給制度)に転換されます。年齢や資格にかかわらず、職務の難易度に応じて抜擢される「適材適所の徹底」を制度として反映させました。報酬制度も大きく変わり、M層以上にはESOP(株式交付制度)を導入し、中長期的な企業価値向上と個人の成長をリンクさせました。育成面では「成長対話」と「タレントレビュー」を導入しました。評価と育成で対話を切り分け、従来の貢献度評価(成果評価)とは別に、本人のキャリアビジョンや強み・弱みを振り返り、管理職以上の社員は360度サーベイ・非管理職の社員は周囲からのフィードバックを踏まえて上司と対話する機会を設けました。そして、その対話結果も踏まえ、各社員の能力伸長や異動希望を組織横断でレビューする仕組みを確立しました。社員には自ら経営人材に育つという意識改革を促すとともに、管理職には部下や同僚の成長支援を最重要ミッションの一つと位置付けることで、経営人材の継続的輩出を支えています。



キャリアステージ：□現場のプロ育成 ■経営実践 ■経営人材活用



# 高度な業務遂行を通じて事業価値の向上を支える 三菱商事のバックオフィス職とその制度

三菱商事のさまざまな事業・業務におけるオペレーションを担当するバックオフィス職は、トレーディング・事業投資・事業経営と、事業モデルが移り変わる中で、その位置付けをその時々の事業上の要請に基づき変化させながら、単なる補助業務にとどまらない高度なオフィス業務の担い手として事業の成長を屋台骨として支え続けてきました。

## 時代の変化に対応し、柔軟に形を変えながら 事業の成長を支える三菱商事のバックオフィス職制度

1954年の大合同以降、人事制度上は、単一職掌の下で業務内容に応じて「一般職掌A」「一般職掌B」を設け、役割分担を行う形を採用していましたが、1979年に担当職務内容などの実態を踏まえ、「基幹的業務を支える、事務的または補助的業務を主として担う人材」を適切に遇するために、「事務職掌」を新設しました。これは、基幹的業務を担い任地の限定がない「一般職掌」とは別の職掌として位置付けることで、バックオフィス職の職務特性に応じた制度設計を可能にすることを狙ったものです。さらに、総合職社員の資格制度の導入に合わせて、事務職掌にも資格を設定し、個人のキャリア志向に応じて一般職掌への変更を申し出ることができる「ブリッジ制」を設け、その受け皿として「広域事務職掌」も設定。この頃から、事務職でありながら広域での活用も念頭に置くという、単に事務処理業務を行うだけではない人材要件の定義がなされてきました。

2000年には、人事制度改革の一環として職掌を一本化し、「全社員がプロ人材を目指す」というコンセプトの下、能力・意欲ある人材に機会と適切な処遇を付与するという思想を明確にしました。これにより、事務職掌社員についてもプロフェッショナルを志向できる道を拓き、職掌にかかわらず成長と挑戦を後押しする仕組みへと転換しました。

また、従来事務職掌が担っていた業務のうち、一部はS層が担う形へ移行するとともに、型化が可能な業務についてはアウトソーシングや派遣活用を進め、コスト最適化にも着手。こうした業務設計能力、業務移管先であるOS先・派遣社員のマネジメント業務を担うことも、S層に求められるようになりました。

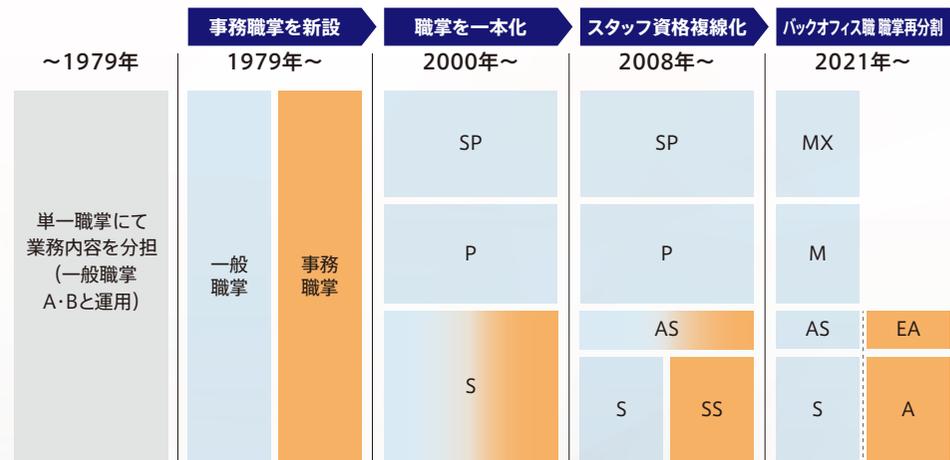
一方で、一本化以降、外部リソースや契約社員制度の活用を進める中でも、事務的・補助的業務のうち継続的に社内で担うべき業務を安定的に継承していく人材が不足するという課題が顕在化。また、バックオフィス職としての能力のさらなる高度化を目指す社員からのニーズも汲み取りながら、2008年には、制度上は単一職掌を維持しつつS層を複線化。当該業務を担う人材を「ビジネスサポートスタッフ(SS)」として処遇する仕組みを整えました。

あわせて、SSとしてのキャリアにとどまらず、能力・適性を有する人材がプロ人材への道(P以上)に挑

戦できる可能性も残すことで、本人の意欲と適性に応じたキャリア形成を可能にしました。

2019年の人事制度改定では、総合職の人材像を「経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材」と再定義する中で、バックオフィス職に対する役割期待についてもあらためて整理。総合職とバックオフィス職それぞれの役割・業務分担を明確化し、事業経営モデルにおける業務体制の最適化とパフォーマンス(生産性)の最大化を図る観点から、制度の見直しを進めました。その結果として、2021年に職掌を再分割し、従来より整備されていた総合職への職掌転換制度に加え、バックオフィス職における上位資格を設定。現在、三菱商事のバックオフィス職は、高度な業務を担いながらキャリア志向の多様化にも対応し、意欲・適性・能力に応じて柔軟に処遇できる資格体系へ見直され、多様なキャリアパスを持つ職掌として位置付けられています。

今日のバックオフィス業務は、トレーディング取引実務やその統括業務に加え、投資における計数管理・分析業務、コーポレートにおける各種制度運用実務など多岐にわたっています。さらに、組織を超えた連携やAI技術の進展を踏まえた業務プロセスのアップデートも重要な役割期待の一つであり、今後は職務の高度化に伴って、変化への対応力が一層求められていきます。



※バックオフィス職に相当する職掌をオレンジ色で表現しています。

# 本店主導グローバル人事施策の変遷

三菱商事における本店主導のグローバル人事は1990年代から具体的な取り組みが始まり、会社の形の変化に合わせて取り組み内容も変化し続けています。

## グローバル人材施策の進化：拠点強化から事業経営人材の育成

三菱商事のグローバル人事施策は、事業環境と人材ニーズの変化に応じて進化してきました。1990年代は、海外拠点の重要性が高まる中、National Staff(以下、NS)の能力開発と活躍領域の拡大を目指した制度整備に着手した時期です。また、優秀な現地人材の確保・定着が経営課題として認識され始めました。2000年代に入ると、アジアを中心とした経済成長を背景に、各地域での人材

育成体制の構築が本格化します。「人を活かし人を育てる」という方針の下、三菱商事本体と海外拠点・現地法人が連携し、グローバルベースでの人材開発を一元的に推進する体制を整えました。2010年代は、事業投資の拡大に伴い、連結子会社や事業投資先も含めた人材育成へと視野が広がります。三菱商事の経営理念・戦略を共有し、グループ全体で活躍できる幹部候補の計画的な育成に注力しました。そして、2020年代には、事業経営の担い手として、NS/連結先人材が適材適所で持てる力を最大限発揮できる環境整備の段階へと移行しています。

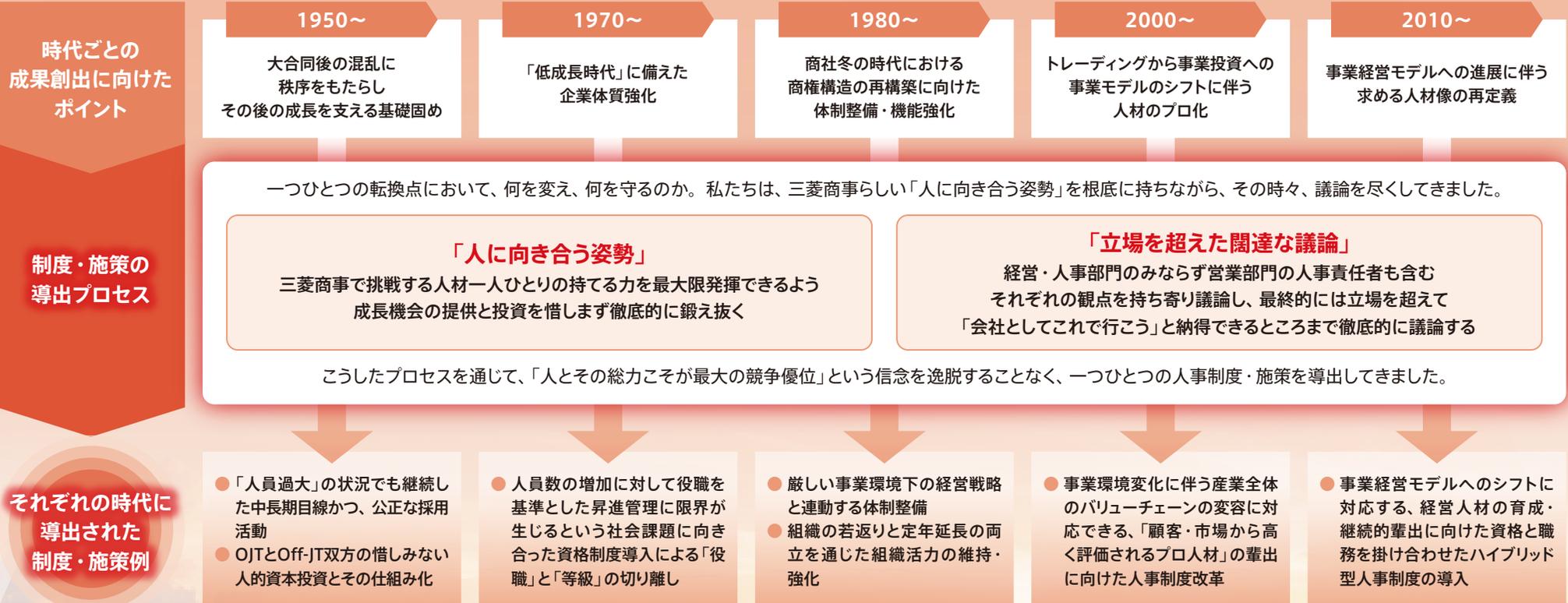
	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
主たる事業モデル	輸出入・中間流通といった トレーディング事業が中心	トレーディング業務から 事業投資へ重心が変化	事業投資から事業経営へ変遷	事業経営が進展 (案件規模の大型化、循環型成長モデル)
時代ごとの 主なテーマ	グローバル人事施策の黎明期	アジアを中心とした 優秀拠点NSの活用強化	NS・連結先人材の育成強化	事業経営期における NS・連結先人材の活用支援
施策の主対象とする 人材ニーズ	各トレーディング事業に資するプロ人材		ジョイントベンチャーなどの事業会社へ三菱商事から出向し事業推進を担う人材	
				三菱商事を理解した拠点運営NS/連結先会社の人材
施策例	<p><b>NCS(National Core Staff) / IS(International Staff)制度(1996年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業のプロとして、国をまたいだ活躍が期待できるNSを広域活用するための制度として設計。</li> <li>地域をまたいだ配置・育成機会を提供し、グローバルな人材流動性を高めることを企図した取り組み。</li> </ul> <p><b>Global Leadership Program(1996年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NCS/IS導入などとも連動しながら、広域異動し成果の創出を求められる社員に向けたコンピテンシーモデルを開発。</li> <li>研修も実施し、モデルの定着を図る。</li> </ul>	<p><b>Asia-Pacific Management Seminar(2005年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>APAC地域の次世代マネジメント層向けに実施される地域型リーダー育成研修。</li> <li>地域戦略の理解やネットワーク構築を促し、将来の管理職候補を育成する。</li> </ul> <p><b>Global HR Mtg(2000年～)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界の三菱商事拠点のHRが一堂に会し、人事戦略・施策・Good Practiceを共有する年次会議。</li> <li>一部、海外連結先事業会社のHRも参加し、ネットワーク構築と最新トレンド把握を通じ、各国人事の質向上を図る。</li> </ul>	<p><b>Gateway Program(2010年～)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点NSおよび、海外連結先事業会社社員を対象とした、グループ理念の理解浸透・ネットワーキングを主眼に据えた人材育成を強化する。</li> </ul> <p><b>Global MC(2012年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結・グローバルベースでコア人材の把握を行い、育成・活用・配置を行うタレントマネジメントの仕組化。</li> </ul> <p><b>Global HR Framework(2016年～)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>三菱商事の海外拠点の人事制度設計の標準モデルとして策定されたフレームワーク。</li> <li>評価・報酬・等級などの制度を統一的に整備しつつも、地域特性を踏まえたカスタマイズを許容することで、NS人材の育成強化へつなげる。</li> </ul>	<p><b>Udemy Business(2022年～)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員がオンラインで幅広いスキルを学べる外部サービスの学習プラットフォームを三菱商事グループ内に整備。</li> <li>語学・DX・専門スキルなど、学び直しやキャリア形成の機会を支援する。</li> </ul> <p><b>MC Leading Change Program(2025年～)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外ビジネススクールと提携した、リーダーシップ開発と変革推進力を高めるための全社研修プログラム。</li> <li>三菱商事本店社員、および各海外拠点/海外連結先事業会社社員を対象とし、各社の次世代を担う人材のネットワーキングの場としての機能も担保。</li> </ul>

# 信念を体現する 三菱商事の人づくり

ここまで、大合同以降における三菱商事の人事領域の取り組みを、その背景にある課題感や狙いも含めて紹介してきました。三菱商事の人づくりの根幹は、多様な経験の場で仕事を通じて育てる／育つという文化・伝統にあります。ただ、それを現場任せにするのではなく、事業と人事を取り巻く環境が変化し続ける中で、「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念を貫き、時々の人事制度・施策として、結実させ続けてきたことが三菱商事の人づくりです。これからも、こうした信念に基づく人づくりに真摯に取り組んでいきます。

## 「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念を体現する三菱商事の人づくり

約70年間の歴史を通じ、三菱商事をめぐる事業・人材に関する環境は大きく変化し続け、一企業として追い求める成果の創出に向けて、人事に求められるポイントも変わり続けてきました。



さまざまな内外環境の変化に対応しながらも、大切にしてきた信念を貫き、時代に合わせて変えていくべきもの、堅持・強化すべきものを見極めながら、人づくりをアップデートし続けています。

# 新たな時代を見据えた 現在の三菱商事の人づくり

事業環境の変化が激しく、働き方が多様化する現在においても、三菱商事は「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念を大切に、人づくりに真摯に取り組んでいます。

2024年、三菱商事が今後も魅力ある会社であり続け、優秀な人材を獲得・リテインし、価値創出に貢献する人材を輩出し続けることを目指し、MC HR Vision「DEAR」を策定しました。

本章では、MC HR Vision「DEAR」に定められた考え方と、具体的な取り組みについて紹介していきます。



**Diversity**  
多彩・多才な人材

性別・年齢・国籍・バックグラウンドの  
多様な人材ポートフォリオ

▶ P.22



**Accelerate**  
育てる

多様な経験を通じた  
早期育成・自律的成長

▶ P.24



**Energize**  
活かす

多様な人材がイキイキ・ワクワク/  
チャレンジできる組織風土

▶ P.23



**Reward**  
報いる

多様な人材を惹きつける報酬水準・体系、  
適材適所、成果主義

▶ P.25

# 現在の三菱商事を取り巻く人事領域における内外環境変化

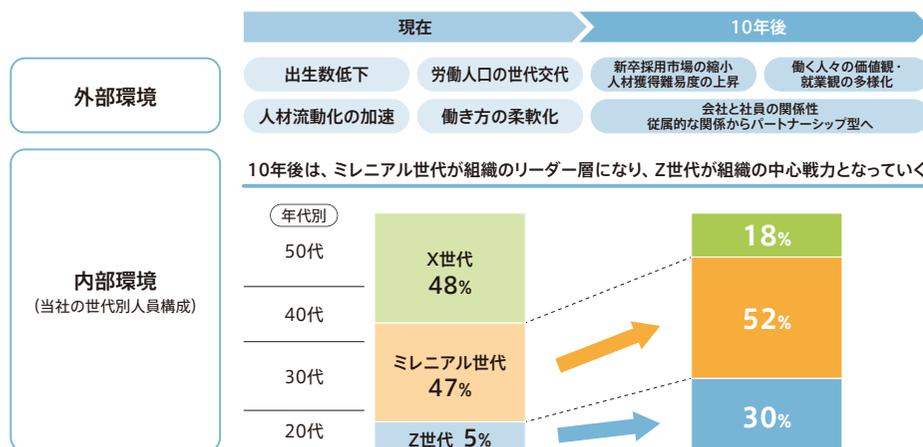
ここまで約70年間にわたる三菱商事の人事領域の取り組みを紹介してきましたが、それはまさに各時代における社内外環境に対応した変化の連続ともいえる歩みでした。

そして、先の見通しづらい事業環境下においても、三菱商事が魅力ある会社として、今後も優秀な人材を獲得・リテインし、価値創出に貢献する「人材」を輩出し続けるために、新たな時代に向けたさらなる変化を続けていきます。

三菱商事が「三綱領」を土台として育ててきた「価値観」・「組織風土」をあらためて見つめ直し、堅持すべきものも確認した上で、変えるべきものは変えていくという意志を込めた変革のためのビジョンとして、2024年にMC HR Vision「DEAR —多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—」を策定し、変化への対応力の高い人・組織づくりに取り組んでいます。

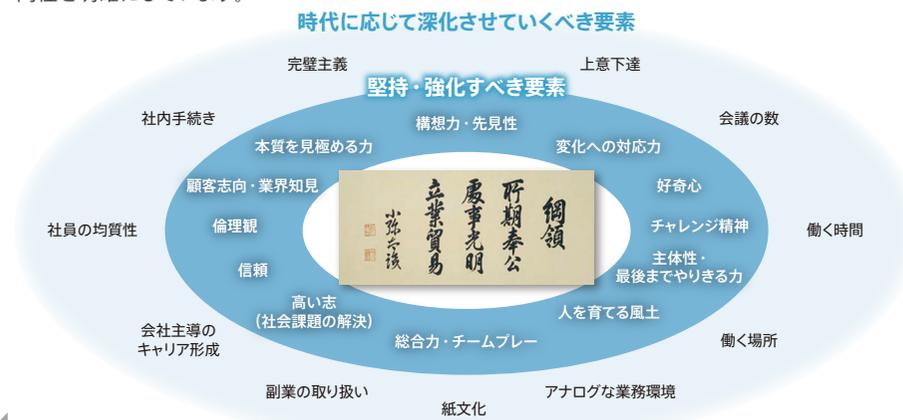
## 人材領域に関連する内外環境の変化

人材流動化の加速や働き手の価値観の多様化を背景に、会社と働き手の関係性は大きな転換期を迎えています。こうした外部環境の変化に加え、当社においても今後わずか10年の間に大規模な世代交代が進む見通しです。



## 堅持・強化すべき価値観・組織風土

こうした内外環境の変化を踏まえ、三菱商事の将来像をあらためて見つめ直すにあたり、当社がこれまで培ってきた「三綱領」を中核とする「価値観」・「組織風土」を言語化しました。その上で、時代に順応して進化させていくべき要素と、今後も堅持・強化すべき要素を整理し、三菱商事ならではの変革の方向性を明確にしています。



# MC HR Vision 「DEAR」

—多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—

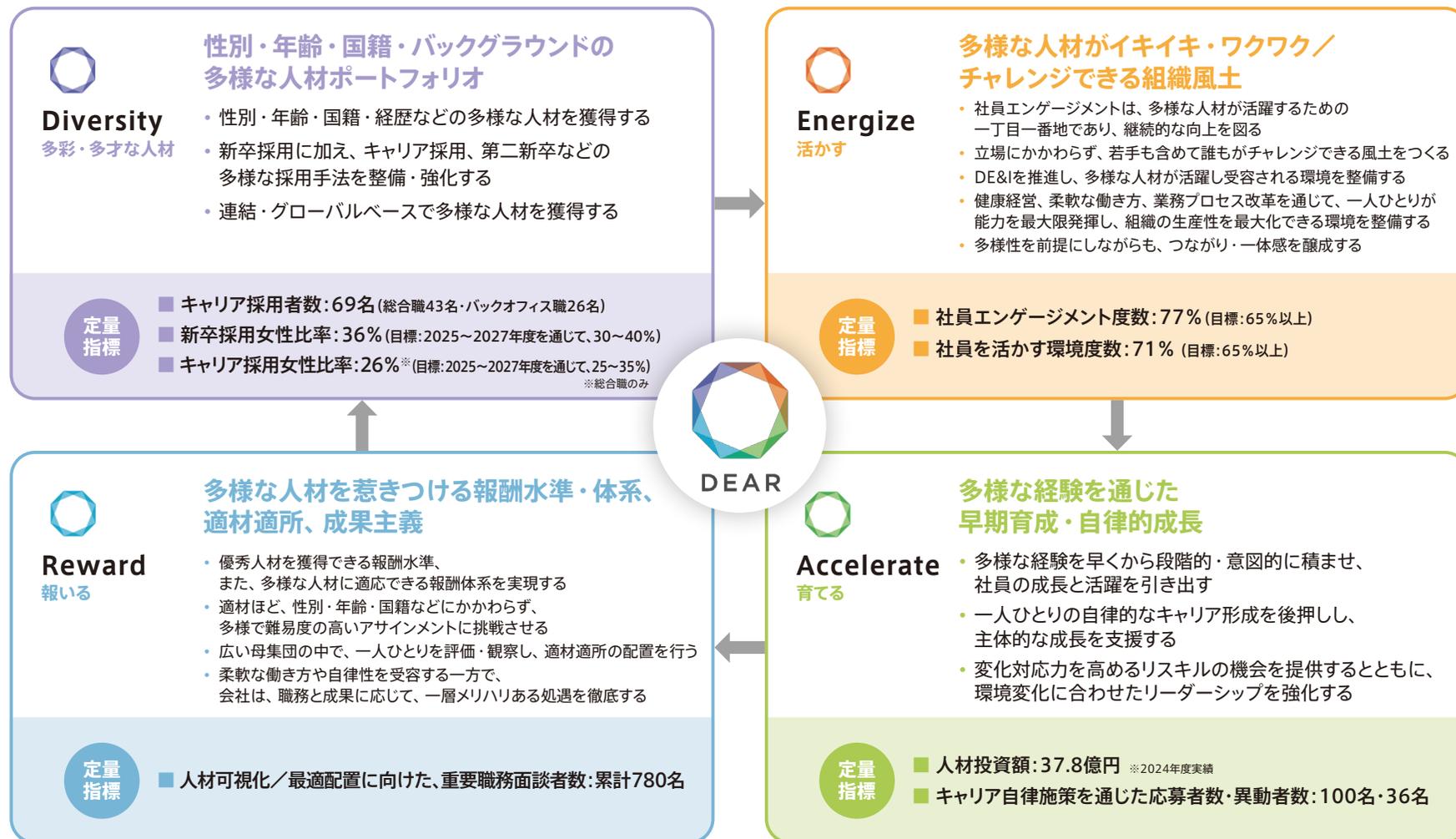
こうした背景を踏まえ、人材に関する明確なビジョンを策定の上社内外のステークホルダーに示すことが、「環境変化の中でも、三菱商事が今後も魅力ある会社として優秀な人材を獲得・リテインし、価値創出に貢献する人材を輩出し続ける」という人事としての主題の追求に不可欠であるとの考えに基づき、10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR —多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—」を策定しました。



# 10年後を見据えたMC HR Vision

## 「DEAR」—多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—

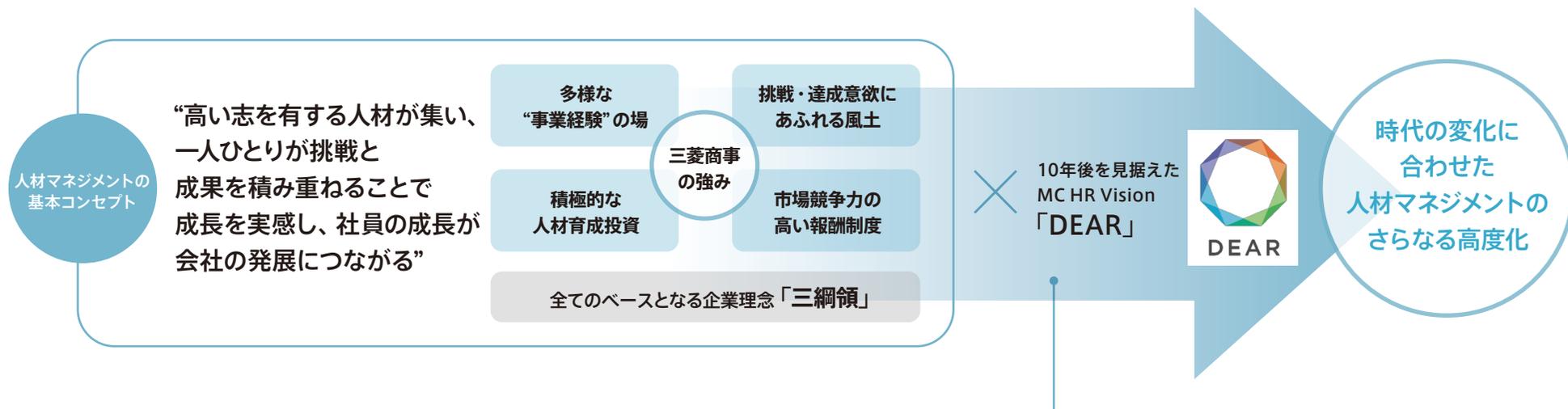
MC HR Vision「DEAR」は、「多彩・多才な人材がつながりながら、やりがいと誇りを持って、社会や産業の課題解決に挑む会社」であり続けるために策定された指針です。4つの構成要素より成るHR Visionであると同時に、会社としての「人」をこそ最も大切にしたいという想いを込めて「親愛なる」を意味する英単語である「DEAR」と表現しています。この「DEAR」に基づき、各人事施策を推進していくことで、変化への対応力の高い人・組織を実現していきます。



(注) 注記のない数値は全て2025年度実績

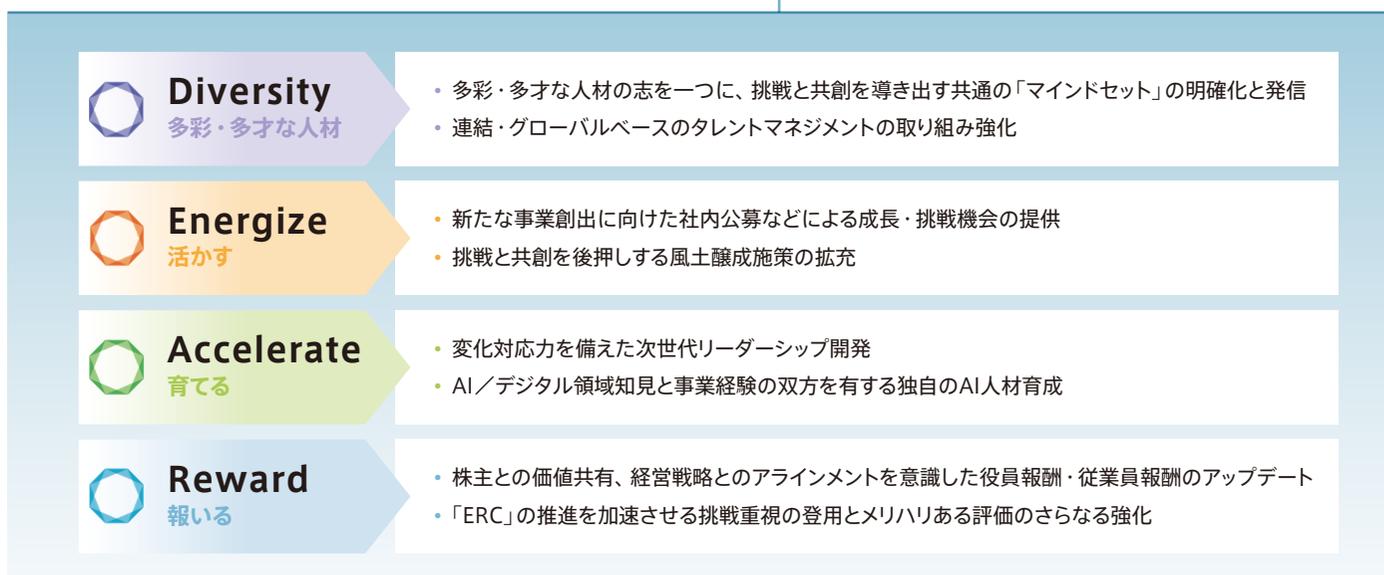
# 経営戦略2027期間における 人事関連の取り組み方針

「経営戦略2027」において掲げる価値創造メカニズム「ERC (Enhance [磨く] × Reshape [変革する] × Create [創る] の好循環モデル)」のエンジンは「総合力」であり、そして、その「総合力」を発揮するための要は多彩・多才な人材です。経営戦略の実現に向けて、三菱商事の人材が持つ強みをベースにしつつ、そのケイパビリティをさらに拡張していくとともに、人材ポートフォリオ全体としての多様性を高めていくことが重要です。これまで培ってきた「人材マネジメントの基本コンセプト」に立ち返り、変革のためのビジョンであるMC HR Vision「DEAR」を旗印に人事施策を講じていくことで、人・組織の変化をドライブし、高度な人材マネジメントを実現していきます。



## 経営戦略2027期間における、人・組織の変化をドライブする重点人材強化策

「経営戦略2027」期間においては、従来の施策に加えて、「ERCによる価値創造メカニズム」の推進に向け、DEARをベースに、「挑戦」をキーワードにした重点施策を策定しました。これらを通じ、目指す姿の実現・企業価値のさらなる向上に向け、人・組織の変化をドライブしていきます。





変化の激しい事業環境に適応し、ERCの各施策を推進していくためには、それを実現に導く多様なバックグラウンドを有する人材ポートフォリオの構築が不可欠です。その実現に向けて多彩・多才な人材を獲得するための採用手法の多様化や、グローバルベースのタレントマネジメントを強化し、多様な視点を取り込み挑戦を重ねていく体制を整備していきます。



- **キャリア採用者数: 69名** (総合職43名・バックオフィス職26名)
- **新卒採用女性比率: 36%** (目標: 2025~2027年度を通じて、30~40%)
- **キャリア採用女性比率: 26%\*** (目標: 2025~2027年度を通じて、25~35%)  
\*総合職のみ

## 採用手法の多様化・高度化

多様なバックグラウンドを持つ人材を迎え入れるため、採用手法の多様化・高度化を進めています。人材を最大の資産と位置付け、国内外の学生やプロフェッショナルを広く対象とする選考を継続しています。さらに、第二新卒採用やバックオフィス職採用の拡充に加え、学業や学生生活との両立に配慮した新卒採用の複線化を進めるなど、多様な人材が参画しやすい仕組みづくりを推進しています。また、バックオフィス職についても、2023年度よりキャリア採用を実施、2027年度入社からは8年ぶりに新卒採用を再開します。市場環境の変化に応じて、バックオフィス業務もより非定型化・高度化が進む中で、変化への対応力を高めていきます。

## グローバルタレントマネジメント

これまで、三菱商事は各種グローバルベースのタレントマネジメントに取り組んできましたが、昨今の日本国内における労働人口減少トレンドや多様な視点の取り込みを通じた持続的な価値創造に向け、あらためて会社の形・タレントマネジメントの在り方を検討しています。現在は、グローバルベースの三菱商事在外拠点・支店のニーズに基づいたタレントマネジメント施策を本店側から支援しつつ、海外連結先事業会社も含めた人事関連のナレッジシェアリング/ネットワーキング機会の提供を実施しています。

### 新卒採用複線化 (3・6月採用)

- ・ 2024年4月入社新卒採用より、従来の6月選考は維持した上で、春休み期間の3月に選考を新設。
- ・ 昨今の就職活動における「早期化」「長期化」といった傾向を踏まえ、学業・学生生活をできる限り阻害しない複数の時期に採用選考を行い、学生が各々の事情に応じて就職活動のタイミングを選択できるように、採用タイミングの複線化を実施。

### キャリア採用・ 第二新卒採用

- ・ MC HR Vision「DEAR」にて掲げる「多様な人材ポートフォリオ」の実現に向け、高いポテンシャルを有する人材を採用する狙いを持って、2023年度より、就業3年以内の方を対象とした第二新卒採用も開始。

### バックオフィス職 採用

- ・ 2023年度入社採用より、バックオフィス職\*のキャリア採用を実施。2027年度より、8年ぶりに新卒採用を再開。
- ・ 変化の激しい市場環境の中、バックオフィス業務もより高度化していくことが想定され、状況の変化に合わせて事業や組織に何が必要かを自ら思考し行動することで、事業価値向上を支えることを期待し、継続的な採用を実施。

\*事務業務・補佐業務などの担当職務を通じて、事業価値の向上を“支える”職種。

### 施策区分

### 三菱商事各地域拠点における取り組み事例

#### タレントマネジメント サクセッションプランニング

#### アジア大洋州におけるコアタレント可視化

- ・ 地域拠点における優秀人材の可視化に向けたアセスメントの実施、およびサクセッションプランニングの策定。
- ・ アセスメントにおいては、Human Link Asia\*による、インタビューベースの手法を用い、三菱商事単体の重要職務就任者面談で得た知見なども活用。  
\*人事機能子会社 ヒューマンリンクの海外支社

#### グローバルモビリティ

#### 米州・アジア大洋州・欧阿中東の 三地域統括拠点間タスクフォース (TF) による制度検討

- ・ 地域をまたいだアサインメント・タレントマネジメントの促進に向けた、第三国間外地間転勤スキームの検討。

#### ネットワーキング/ ナレッジ共有イベント開催

#### 本店人事部主催のGlobal HR Conference開催

- ・ 各地域拠点およびグローバルベースの連結先事業会社の人事パーソンが集うイベントの開催を通じた、ナレッジ共有およびネットワーキング強化。

多彩・多才な人材一人ひとりが最大限能力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。女性活躍推進を含めたDE&Iの推進、組織風土調査をベースとした全社業務プロセス改革の取り組みなどを通じ、誰もが挑戦・活躍できる組織風土づくりに取り組むことで、ERCの好循環モデルの実現につなげていきます。

定量  
指標

- 社員エンゲージメント度数：77% (目標：65%以上)
- 社員を活かす環境度数：71% (目標：65%以上)

## DE&Iの取り組み

DE&I推進については、2023年度に社長直下のDE&Iワーキンググループを設置し、目指す姿を策定しました。2024年度には、「DE&Iアンバサダー組織」を各部門・グループに設置し、1年間、集中的な理解促進・実践、さらにはその横展開を通じたDE&I推進のけん引を図りました。多岐にわたる取り組みが実践された結果、DE&Iアンバサダー組織のみならず全社でDE&Iの浸透度が高まっています。

### 目指す姿

多彩・多才な社員全員が、能力を最大限に発揮し、変化対応力に富む柔軟で強い組織

### 施策

ワークライフバランスを重視した働き方の見直し、多様な価値観に対する理解の促進、育児や介護との両立支援、女性活躍推進、シニアの活躍支援、障がいのある人々の能力の最大化、国を超えた人材の活躍促進、LGBTが働きやすい職場づくり

ダイバーシティ・マネジメント：取り組み

## 女性活躍推進に向けたマイルストーン・施策

女性活躍はDE&I推進の重要なドライバーと位置付けています。目指す姿とマイルストーンに向けて設定した4本柱「採用強化」「育成・登用におけるジェンダーギャップの解消」「女性エンパワメント」「働きやすい環境整備」を軸に、各種施策を実行していきます。

		マイルストーン※2				目指す姿
		2024年度	2025年度	2027年度末	2030年度末	
バイ プ ラ イ ン	MX(部長など)層	2.6%	3.0%	5%	10%	あらゆる階層で 女性比率※3 30%以上
	MX候補者層	7.8%	8.7%	10%	15%	
	管理職層	11.9%	12.3%	15%		
採 用	キャリア採用	11%	23%	25~35%	進捗を見ながら ローリング	
	新卒採用	27%	36%	30~40%		

※1 MX候補者層とは、人や組織・プロジェクトをけん引するポジションに就く層を指します。

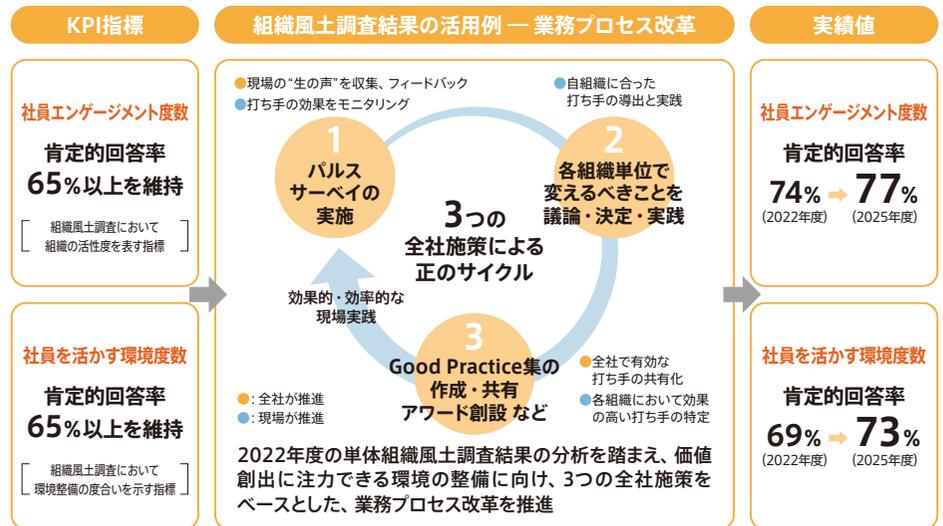
※2 2027年度末マイルストーンは2028年4月1日付データにて、2030年度末マイルストーンは2031年4月1日付データにて進捗を確認。

※3 30%はクリティカル・マスと呼ばれる比率。この水準を超えてくると、マイノリティがマイノリティでなくなり、組織文化や意思決定に影響を及ぼしやすくなるとされています。

## 組織風土調査・業務プロセス改革

多様な人材が持てる力を最大限発揮することができる組織風土の醸成には社員エンゲージメントが不可欠との考えから、毎年全社員を対象に実施する、組織風土調査結果のうち、特に重要な「社員エンゲージメント度数」と「社員を活かす環境度数」をKPIとして設定しています。また、調査結果については全社員へフィードバックし、組織の活性化に向けて活用するほか、経営層でも結果の分析・討議を実施。2022年度の分析結果を踏まえて、「業務プロセス」を課題として特定し、改革に向け各種取り組みを推進しています。

### 組織風土調査の活用プロセス



### 業務プロセス改革MC (Momentum Catalyst) アワード

「業務プロセス改革」に資する団体の取り組みを表彰という形で取り上げ、業務プロセス改革に対するムーブメントを一層活気付けるとともに、応募された好事例を横展開することで全社における取り組みを促進



# Accelerate 育てる

## 多様な経験を通じた早期育成・自律的成長

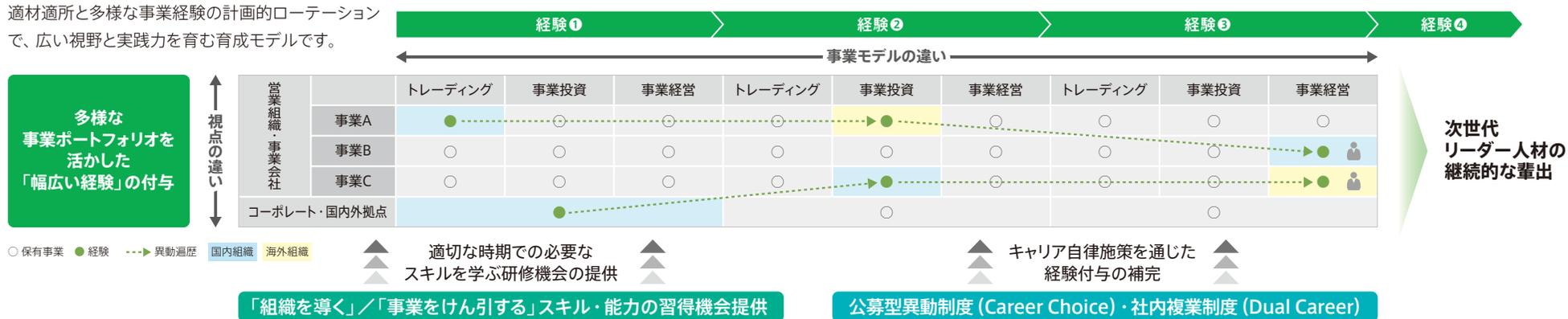
「経営戦略2027」にて掲げるERCによる価値創造メカニズムの実現には、多様な事業ステージにおいて価値創出に貢献できる人材が不可欠です。そうした人材を適材適所にて配置するとともに、当社の事業モデルに根差した、計画的なローテーションを実施することで、多様な経験を付与し、次世代を担う人材が育つ仕組みを設けています。また、2025年度からは育成ステージやニーズに応じて研修体系を見直し、AI人材育成に向けた独自の研修プログラムの提供も含めました。OJTベースの経験を補完し、現場実務に還元できる学びの機会を拡充するとともに、キャリア自律に向けた公募制度の充実化を通じ、こうした取り組みをより多面的に補完しながら、新たな価値創造に取り組む機会を社員に提供しています。

定量指標

- 人材投資額: 37.8億円
- キャリア自律施策を通じた応募者数・異動者数: 100名・36名

### ■ 三菱商事の戦略的人材育成モデル

適材適所と多様な事業経験の計画的ローテーションで、広い視野と実践力を育む育成モデルです。



PICK UP >> AI人材育成プログラム

AIと事業の両面に精通する人材育成に向け、カナダのトロント大学と連携したプログラムを拡充します。参加者は基礎学習、国内集中講義、海外派遣を組み合わせた実践的なカリキュラムを履修し、修了後は各部門でAI・デジタル関連業務に取り組み、成果を事業へ還元します。

<プログラム構成 (2025年度)>

9月	基礎学習 (オンデマンドなど)	海外派遣研修に必要な基礎力習得を目的に、数学・Python・データサイエンスなどのオンデマンド講座を受講。毎週のチューターとの1on1により、疑問を解消しながら学習を定着させます。
11月	国内集中講義 (対面)	派遣前1カ月は通常業務を離れ、MCD3社企画の国内集中講義を受講。機械学習の実装やKaggleなどを活用したワークを通じ、実践的なデータ分析力を養います。
翌年1月	海外派遣研修	トロント大学のエンジニアリングスクールに派遣し、AI・データサイエンスの先端技術を体系的に学習。現地企業や大学との交流を通じ、技術のビジネス応用に関する知見を深めます。
~4月	研修後報告会	派遣職員が現地での学びや気付きを共有する報告会を実施。AI技術を今後どのように業務へ活かすかを発表します。

PICK UP >> 「Career Choice」を通じた全社拠点長候補者公募

社員が自らの想いを持ってキャリアを考え、適材適所で自身の力を最大限発揮できるよう、公募型異動制度「Career Choice」、社内複業制度「Dual Career」などを通じ、機会の拡充を推進してきました。2024年度には、新たに米国・シアトルとカナダ・トロントの2つの全社拠点長ポスト「Career Choice」によって公募しました。

**北米三菱シアトル支店長 兼 米国三菱シアトル支店長**

【募集概要】シアトルを中心とする大手テック企業との連携を通じた事業機会創出を強化するため、当該分野への高い理解とネットワーク構築力を有し、事業開発を推進できる人材

【業務内容】Big Techやスタートアップ、VCとの関係構築、新規事業創出などの業務を担うほか、投資先候補のソーシング活動を実施し、現場で得られた情報をインテリジェンスとして発信

**カナダ三菱トロント支店長**

【募集概要】脱炭素や安全保障強化、新技術動向を踏まえ、EXや鉱物資源分野での新たな事業構想力を強化するため、資源・イノベーションビジネスへの理解とネットワーク構築力を有する人材

【業務内容】カナダ拠点において、代表機能や投資先支援機能を担うとともに、現地のAIエコシステムを活用した新規事業投資機会の探索・開発、AIスタートアップの開拓や人材育成支援に従事

2025年度はボストン、ブリュッセル、ストックホルム、バンガロールでの全社拠点長公募を実施しています。



優秀人材を獲得できる市場競争力の高い報酬水準（⇒P.14）と多様な人材に対応できる柔軟な報酬体系を整え、人材および連結ベースの重要な職務の可視化を通じ広い母集団から適材を登用する仕組みを強化します。さらに、職務と成果に応じたメリハリある処遇を徹底し、健全な競争環境を実現することで、社員の成長と会社の発展を一体化します。



■ 人材可視化／最適配置に向けた、重要職務面談者数：累計780名

### 人材の可視化・適材適所の配置 —重要職務就任者面談—

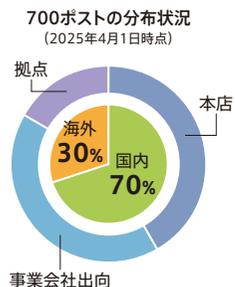
三菱商事ならではの多様な経験を積み、連結ベースで重要な役割を担う「重要職務就任者」約700人を対象に、重要度・難易度の高い職務とそれを担う人材の可視化を進めています。これらのデータを最適配置に向けた職務と人材のマッチングに活用するとともに、マクロ的に捉え直すことで、育成状況の把握や各種人事施策の高度化にもつなげています。

#### 可視化された職務・人材情報

##### 職務の可視化

重要職務数  
約700ポスト

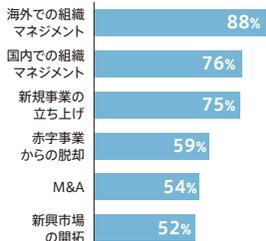
定量・定性情報を基に、  
経営職務グレードを判定



##### 人材の可視化

累計面談実施件数  
約780件

例：重要職務就任者における  
各経験の保有割合



※そのほかにも、「キャリアアスピレーション」「性格特性」「リーダーシップスタイル」などさまざまな定量・定性データを可視化。

#### 適材適所の配置や 人事施策検討へ活用

##### 経営戦略の実現に向けた 職務と人材の最適配置

- 職務要件に合致した適材の配置やさらなる育成・強化を見据えた配置の実現に向けて、各重要職務の内容・要件や、個人の経験・特性・キャリアアスピレーションなどに関する定量・定性データを活用
- 面談の実施・可視化結果のフィードバックを通じた、内省の機会提供・さらなる成長の後押し

##### 次世代を担う人材の継続的な 輩出に向けた制度・施策の検討

- 若手中堅層の経験状況の可視化・キャリア開発への活用に向けたシステム基盤の整備
- 変化の激しい事業環境下でも、組織をリードし成果創出するリーダーシップ開発に向けた、研修プログラムの拡充

### 役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、経営戦略と連動しながら中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めることを目的としています。2025年には、業務執行取締役の報酬制度を見直し、株価連動型株式報酬を導入するとともに、取締役（監査等委員を除く）の報酬枠も改定し、株主との価値共有と経営責任をさらに強化しました。

統合報告書2025 ▶ P.39 役員報酬制度

Column ▶ P.14 ハイブリッド型人事制度と報酬制度の改定

役員報酬 (2025年度～)	KPI	報酬の内容
基本報酬 (15～20%程度) 固定		<ul style="list-style-type: none"> <li>役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。</li> </ul>
個人業績連動報酬 <sup>※1</sup>	個人業績 (単年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。</li> <li>社長の業績評価は、報酬委員会<sup>※2</sup>において審議の上、決定。</li> <li>評価結果については、取締役会および報酬委員会<sup>※2</sup>に報告。</li> </ul>
業績連動賞与 <sup>※1</sup>	営業収益CF、ROE、サステナビリティ項目 (単年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬委員会<sup>※2</sup>で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の営業収益キャッシュフローに応じて支給額を決定。ただし、当期純利益が0または赤字の場合には、営業収益キャッシュフローの額にかかわらず不支給とする。また、ROEが取締役会で決議した水準を下回る場合、支給額を減額する。</li> <li>さらに、サステナビリティ項目に関する取り組み状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価にあたっては、定量・定性の両面から、単年度の取り組みを、より長期でのインパクトを踏まえ、報酬委員会<sup>※2</sup>で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告。</li> </ul>
株価連動型株式報酬 <sup>※1</sup>	株価/株式成長率 (3年間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎事業年度、役位に応じたポイントを割り当てる。</li> <li>3年間を業績評価期間とし、報酬委員会<sup>※2</sup>で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率(当社株主総利回り(TSR)/配当込みTOPIXの成長率)に応じ、割り当てたポイントが変動する。</li> <li>株式の交付にあたっては、信託型株式報酬を導入する。</li> </ul> <p>※なお、当社自社株保有ガイドラインにより、在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%(社長においては基本報酬の500%)に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。</p>

※1 クローバック条項の対象となる報酬項目。

※2 社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会の委員に加え、全社外取締役(社外監査等委員を含む)も参加。

# これからも三菱商事らしい 人づくりを続けていくために

このレポートは、「『人とその総力こそが最大の競争優位』という信念をいかにして体現し続けてきたのか?」を具体的に表現しお伝えするという目的の下、作成されました。

その取り組みを通じて表現してきたのは、さまざまな事業環境の変化の中で、変革に向けあらゆる選択肢を並べ議論を尽くしながら、最後は、三菱商事で挑戦する人材一人ひとりに向き合い、その持てる力を最大限発揮できるよう、成長機会の提供と投資を惜しまず徹底的に鍛え抜くための施策を考え抜き、積み重ね続けてきた姿勢です。環境変化にさらされながらも、こうした姿勢を貫くことこそが、「人とその総力こそが最大の競争優位」と信じる私たち三菱商事の人づくりにほかなりません。それは現代においても連綿と受け継がれており、今後10年を見据えたMC HR Vision「DEAR」に基づき、人的資本の価値最大化に取り組む中でも、その根幹にあるものはこの姿勢です。

しかし、単にこうした姿勢やそれに基づく取り組みをステークホルダーの皆様と共有するだけでは意味がありません。環境変化の激しさが増す中、私たち自身が展開していく人事施策・制度、そして経営戦略の実現に向けた取り組み。その一つひとつに、このレポートで表現した三菱商事らしい信念を体現する人づくりの姿勢を持って向き合い続けることこそが、何よりも重要であると認識しています。

数値や施策の開示だけならば、それは報告書にすぎません。

その背後にある「信念」や「姿勢」、あるいは「想い」までを伝えることで、

このレポートは、あらゆるステークホルダーを巻き込んだ「対話の起点」となります。

「私たちは何を大切にしてきたのか」「それは今も有効なのか」「三菱商事にはもっとこういう視点が必要なのではないか」

私たち自身も自問自答を続けながら、このレポートを読んだ方々と対話し、未来を見据えることを大切にしていきたいと思います。

そして、その対話は、世代を超えて続いていきます。

私たちは、どのような事業環境においてもこうした“姿勢”を受け継ぎながら、

ステークホルダーの皆様とも対話を重ねていくことで、三菱商事らしい人づくりの在り方をこれからも探求していきたいと考えています。

# (参考) 人的資本関連データ・ガバナンス

## 人事基本情報

従業員データ(各年度3月31日時点)		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数(連結)		名	82,997	80,728	79,706	80,037	62,062
従業員数(単体)	計	名	5,725	5,571	5,448	5,421	5,361
	男性	名	4,241	4,141	4,051	4,038	3,978
	男性比率	%	74.08	74.33	74.36	74.49	74.20
	女性	名	1,484	1,430	1,397	1,383	1,383
	女性比率	%	25.92	25.67	25.64	25.51	25.80
平均年齢(単体)		歳	42.7	42.8	42.9	42.7	42.4
	男性	歳	42.9	43.1	43.1	42.9	42.7
	女性	歳	42.1	42.0	42.2	42.2	41.6
平均勤続年数(単体)		年	18.4	18.5	18.5	18.3	17.8
	男性	年	18.5	18.7	18.6	18.3	18.0
	女性	年	18.2	18.0	18.3	18.1	17.2
海外在籍者数 (グローバル研修生含む*) (単体)	計	名	1,075	1,051	1,054	1,012	1,033
	男性	名	1,019	988	978	946	942
	男性比率	%	94.79	94.01	92.79	92.65	91.19
	女性	名	56.0	63.0	76.0	66.0	91.0
	女性比率	%	5.21	5.99	7.21	7.35	8.81

※「グローバル研修生制度」とは、事業のグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力を強化するための若手社員向け海外派遣制度です。海外のビジネススクールへの派遣や世界各国の文化と言語を習得するための語学研修、また「若手のうちに全員一度は海外経験を積む」という方針の下、入社2年以降世界各国でトレーニングを積むトレイニー制度などがあります。

総合職、管理職、役員数(単体) (各年度4月1日時点)		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総合職	計	名	5,476	5,335	5,195	5,121	5,101	5,025
	男性	名	4,362	4,256	4,156	4,100	4,095	4,029
	男性比率	%	79.66	79.78	80.00	80.06	80.28	80.18
	女性	名	1,114	1,079	1,039	1,021	1,006	996
	女性比率	%	20.34	20.22	20.00	19.94	19.72	19.82
管理職	計	名	3,860	3,805	3,754	3,727	3,722	3,683
	男性	名	3,433	3,367	3,317	3,280	3,279	3,231
	男性比率	%	88.94	88.49	88.36	88.01	88.10	87.73
	女性	名	427	438	437	447	443	452
	女性比率★	%	11.06	11.51	11.64	11.99	11.90	12.27
執行役員	計	名	50	49	45	46	47	50
	男性	名	50	49	45	46	46	49
	男性比率	%	100.00	100.00	100.00	100.00	97.87	98.00
	女性	名	0	0	0	0	1	1
	女性比率	%	0.00	0.00	0.00	0.00	2.13	2.00
取締役 (監査等委員である 取締役を含む)*	計	名	16	16	16	14	15	15
	男性	名	13	13	12	10	11	11
	男性比率	%	81.25	81.25	75.00	71.43	73.33	73.33
	女性	名	3	3	4	4	4	4
	女性比率	%	18.75	18.75	25.00	28.57	26.67	26.67

※当社機関設計移行(2024年6月)以前の数値については「取締役・監査役」の男女比を記載。

★女性管理職比率のマイルストーン値：2027年度末までに、15%以上

従業員数内訳データ (2025年3月31日時点)		単位	2024年度	従業員数内訳データ (2025年3月31日時点)		単位	2024年度
従業員数(単体/所属別)		名	5,361	従業員数(単体/地域別)		名	5,361
コーポレートスタッフ部門		名	853	国内		名	4,378
地球環境エネルギーグループ		名	500	北米		名	228
マテリアルソリューショングループ		名	652	中南米		名	62
金属資源グループ		名	351	欧州		名	123
社会インフラグループ		名	544	アフリカ		名	14
モビリティグループ		名	511	中東		名	38
食品産業グループ		名	480	アジア・大洋州		名	430
S.L.C.グループ		名	682	東アジア		名	88
電力ソリューショングループ		名	305				
全社拠点		名	483				

従業員区分別(正社員・非正規社員)の女性比率 (3月末日付)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
正社員	%	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00
非正社員	%	21.00	22.00	22.00	27.00	29.00

年齢層別の従業員比率(3月末日付)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
20代	%	16.00	16.00	15.00	15.00	15.00
30代	%	27.00	28.00	29.00	30.00	30.00
40代	%	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
50代	%	33.00	33.00	34.00	33.00	31.00
60代	%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

関連データ	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
年間平均総実労働時間*1	時間	1984.3	2002.5	1993.8	1983.2	2004.3
月間平均残業時間*1	時間	27.2	30.4	29.9	29.2	31.0
労働基準法違反件数*2	件	0	3	1	1	2
臨時従業員の割合	%	約7	約8	約9	約10	約10
臨時従業員数(うち男性)	名	435(19)	453(19)	500(12)	568(21)	579(31)

\*1 本社および国内支社勤務の従業員(管理職および顧問・嘱託社員を除く)

\*2 本社および国内支社勤務の従業員(他社からの出向者を除く)

自己都合退職者の比率(3月末日付)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
計	%	1.40	1.50	1.30	0.87	0.98
男性	%	1.40	1.30	1.20	0.72	1.07
女性	%	1.40	1.50	1.30	0.83	0.71

その他人事基本情報(単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員組合加入者数*	名	3,296	3,207	3,039	3,015	3,015	3,002
従業員組合加入率	%	55	55	54	54	54	54

※各年度4月1日時点

## Diversity 関連データ

採用実績(単体)		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用者数	計	名	127	123	120	127	139
	男性	名	89	88	89	96	97
	男性比率	%	70.77	71.54	74.17	75.59	69.78
	女性	名	38	35	31	31	42
	女性比率★1	%	29.23	28.46	25.83	24.41	30.22
(うち一般職)※	名	—	—	—	—	—	
キャリア採用者数	計	名	21	16	43	79	77
	採用比率	%	14	12	26	38	36
	男性	名	12	13	39	76	59
	男性比率	%	92.31	81.25	90.70	96.20	76.62
	女性	名	1	3	4	3	18
女性比率★2	%	7.69	18.75	9.30	3.80	23.38	
バックオフィス職	計	名	—	—	—	20	17
	男性	名	—	—	—	2	1
	女性	名	—	—	—	18	16

※2020～2024年度は一般職(旧 ビジネスサポートスタッフ)の採用を見送ったため、「—」となります。

★1 マイルストーン値:2025～2027年度を通じて30～40%

★2 マイルストーン値:2025～2027年度を通じて25～35%

障がい者雇用率(6月1日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
障がい者雇用率※	%	2.90	2.53	2.45	2.41	2.68	2.65

(注) 障がい者の法定雇用率(民間企業)は2024年4月に2.3%から2.5%に引き上げられました。

※単体、特例子会社である三菱商事太陽、及びグループ適用3社の合算。

その他 Diversity 関連データ (各年4月1日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
外国人管理職比率※	%	—	—	18	19	18	17.3
中途採用者管理職比率	%	—	—	10	10	11	12

※当社海外拠点も含めた割合

## Energize 関連データ

各種制度利用状況データ(各年3月31日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
配偶者出産休暇取得者数	名	88	110	108	112	129
育児休職取得者数※1	計	名	84	116	146	147
	男性	名	36	49	78	65
	女性	名	48	67	68	82
子どもが生まれた社員数※2	計	名	241	259	261	254
	男性	名	190	191	176	183
	女性	名	51	68	85	71
育児休職取得率※3	計	%	34.9	44.8	55.9	57.9
	男性	%	18.9	25.7	44.3	35.5
	女性	%	94.1	98.5	80.0	115.5
育児休職後の継続就業社員数※4	計	名	73	82	112	122
	男性	名	16	32	48	44
	女性	名	57	50	64	78

各種制度利用状況データ(各年3月31日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育児休職後の継続就業率※4	計	%	93.6	94.3	94.9	95.3
	男性	%	80.0	88.9	98.0	89.8
	女性	%	98.3	98.0	92.8	98.7
子の看護休暇取得者数	計	名	246	209	236	312
	男性	名	82	72	86	128
	女性	名	164	137	150	184
子の学校行事休暇取得者数	計	名	189	232	244	301
	男性	名	84	107	108	142
	女性	名	105	125	136	159
育児時間(時短)取得者数	計	名	67	60	81	118
	男性	名	0	0	1	8
	女性	名	67	60	80	110
時差勤務・フレックスタイム (育児事由)取得者数	計	名	25	14	11	10
	男性	名	3	2	2	1
	女性	名	23	12	9	9
MC 育児コンシェルジュ相談件数	計	件	45	43	51	71
	男性	件	20	13	21	30
	女性	件	25	30	30	41
MC 学童参加者数(延べ人数)	名	—	—	—	40	60
育児中社員向けワークショップ参加者数	名	10	23	26	61	139
介護休職取得者数※1	計	名	1	0	1	2
	男性	名	1	0	1	1
	女性	名	0	0	0	1
介護休暇取得者数	計	名	269	189	185	210
	男性	名	75	55	56	62
	女性	名	194	134	129	148
時差勤務・フレックスタイム (介護事由)取得者数	計	名	5	4	3	0
	男性	名	0	0	0	0
	女性	名	5	4	3	0
介護相談窓口相談件数	件	25	44	23	42	26
配偶者の国内外転勤に伴う再雇用制度申立者数※5	名	10	13	12	16	12
男性育児休平均日数	日	63	43	42	56	60
ボランティア休暇取得者数	計	名	10.0	13.0	42.0	79.5
	男性	名	2.0	5.0	11.0	32.5
	女性	名	8	8	31	47
男性の育児関連制度利用率※6★	%	66.0	84.0	89.0	92.6	
男性育児休業取得率※7	%	—	—	44.3	123.5	

※1 当該年度内に休職取得を開始した人数。

※2 男性は当該年度内に配偶者が出産した人数、女性は当該年度内に本人が出産した人数。

※3 当該年度内の育児休職取得者数を、子どもが生まれた社員数で割った数値。女性の場合、出産から育児休職開始までの時差によって100%を超える場合もあります。

※4 男性は前年度に休職を取得開始した者のうち当該年度末に在籍している者の人数/比率、女性は前年度に出産した者のうち当該年度末に在籍している者の人数/比率。

※5 「配偶者の国内外転勤に伴う再雇用制度」とは、社員が配偶者の国内外転勤に同行するために退職する場合、一定条件の下、再雇用する制度。

※6 当該年度に配偶者が出産した男性社員のうち、年度末時点の本店/国内拠点に在籍する育児休職や配偶者出産休暇を含む育児関連制度の利用者。

※7 育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(育児・介護休業法)に基づいて算出した育児休業等および育児目的休暇(配偶者出産前後や子の学校行事などを対象とした休暇)の取得割合。

★ 目標値:2027年度末に100%

男女賃金差異(3月31日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
正規雇用	%	—	—	64.4	64.4	64.3
非正規雇用	%	—	—	66.2	63.3	60.1
全労働者	%	—	—	64.9	64.1	62.9

(注) 男性を100%とした場合の女性の数値

役員男女構成(7月1日時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役	男性	名	10	10	9
	女性	名	1	1	2
うち社外取締役	男性	名	4	4	3
	女性	名	1	1	2
監査役	男性	名	3	3	3
	女性	名	2	2	2
うち社外監査役	男性	名	1	1	1
	女性	名	2	2	2
執行役員(社長および他の取締役兼務者を含む)	男性	名	49	49	46
	女性	名	0	0	0

(注) 2024年6月開催2023年度定時株主総会まで

役員男女構成(7月1日時点)	単位	2024年度	2025年度
取締役(監査等委員である取締役を除く)	男性	名	7
	女性	名	3
うち社外取締役	男性	名	1
	女性	名	3
監査等委員である取締役	男性	名	4
	女性	名	1
うち社外取締役	男性	名	2
	女性	名	1
執行役員(社長および他の取締役兼務者を含む)	男性	名	45
	女性	名	1

(注) 2024年6月開催2023年度定時株主総会以降

世界で活躍する女性社員(4月時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
海外駐在(うち、子ども帯同)	名	60(16)	60(16)	58(20)	58(20)	62(19)	72(27)

連結ベースの労働災害率 <sup>※1, 2, 3</sup> (生産現場を有する主要な事業会社(子会社、共同支配事業(Unincorporated))が対象)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自社従業員	—	4.16	3.26	3.87	3.40	2.01
自社従業員以外の労働者(コントラクター従業員)	—	1.95	1.14	0.52	1.01	0.96
全体	—	3.79	2.73	2.75	2.47	1.59

※1 100万総実労働時間当たりの労働災害による休業災害者数で、災害発生頻度を表します。(計算式:休業災害者数÷延べ労働時間数×100万時間)

※2 当社ならびに当社関係会社が、契約等の関係上、操業データの入手が困難な事業については集計から除外しています。

※3 常駐コントラクター従業員の操業データについては、契約業務の性質上入手できない場合には、集計から除外しています。

連結ベースの労働災害率 <sup>※1, 2, 3</sup> (生産現場を有する主要な事業会社(子会社、共同支配事業(Unincorporated))が対象)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自社従業員	—	3.40	2.43	2.77	2.06	1.39
自社従業員以外の労働者(コントラクター従業員)	—	0.72	0.87	0.48	0.71	1.13
全体★	—	2.74	2.03	1.98	1.75	1.31

※1 100万総実労働時間当たりの労働災害による休業災害者数で、災害発生頻度を表します。(計算式:休業災害者数÷延べ労働時間数×100万時間)

※2 当社ならびに当社関係会社が、契約等の関係上、操業データの入手が困難な事業については集計から除外しています。

※3 常駐コントラクター従業員の操業データについては、契約業務の性質上入手できない場合には、集計から除外しています。

★ 目標値:前年度比で低減

単体の労働災害率 <sup>※1</sup>	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自社従業員 <sup>※2</sup>	—	0.16	0.17	0	0	0
自社従業員以外の労働者 <sup>※3</sup> (常駐コントラクター従業員)	—	—	0	0	0	0
全体★	—	0.16	0.15	0	0	0

※1 「度率」とは、100万総実労働時間当たりの労働災害による休業災害者数で、災害発生頻度を表します。(計算式:休業災害者数÷延べ労働時間数×100万時間)

※2 自社従業員は本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)が対象。

※3 常駐コントラクター従業員は本社および国内支社勤務の派遣社員が対象。

★ 目標値:前年度比で低減

単体の労働災害強度率 <sup>※1</sup>	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自社従業員 <sup>※2</sup>	—	0.00	0.00	0	0	0
自社従業員以外の労働者 <sup>※3</sup> (常駐コントラクター従業員)	—	—	0	0	0	0
全体	—	0.00	0.00	0	0	0

※1 「強度率」とは、1,000総実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さの程度を表します。(計算式:労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000)

※2 自社従業員は本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)が対象。

※3 常駐コントラクター従業員は本社および国内支社勤務の派遣社員が対象。

単体の職業性疾病率 <sup>※1</sup>	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自社従業員 <sup>※2</sup>	—	0.00	0.00	0	0	0
自社従業員以外の労働者 <sup>※3</sup> (常駐コントラクター従業員)	—	—	0	0	0	0
全体	—	0.00	0.00	0	0	0

※1 労働災害のうち、厚生労働省が定める「業務上の疾病」に当たるもの(疾病に起因する死亡含む)の発生頻度。

※2 自社従業員は本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)が対象。

※3 常駐コントラクター従業員は本社および国内支社勤務の派遣社員が対象。

健診関係データ(連結・単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
単体の国内在勤者健診受診率★1	%	100	100	100	100	100
単体の有給休暇取得率★2	%	55	60	67	71	68
海外赴任者健診実施率	%	80	77	86	91	100
特定健診受診率	%	84	84	90	90	92
ストレスチェック実績(国内)実施率	%	95	94	94	94	92

★1 目標値:100%

★2 目標値:70%

アブセンティズム(各年度10月時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
健康問題による欠勤 <sup>※</sup>	日	—	1.2	1.3	1.9	2.1

※アブセンティズムの定義:私傷病による休職・欠勤・特別傷病休暇の合計÷国内勤務者(他社からの出向者は除く)

プレゼンティーズム(各年度10月時点)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
回答者数	名	4,520	5,376	5,206	5,045	4,980
東大一式プレゼンティーズム <sup>※1</sup>	%	—	—	—	—	19
絶対的プレゼンティーズム(WHO-HPQ) <sup>※2</sup>	点	65.9	67.9	69.5	68.3	—
相対的プレゼンティーズム(WHO-HPQ) <sup>※3</sup>	—	1.1	1.1	1.1	1.1	—

※1 東大一式プレゼンティーズムの定義:100-設問「病気がやけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください。」の回答値(2025年実施のストレスチェックから集計・活用)

※2 100点満点(2024年実施のストレスチェックまで集計・活用)

※3 0.25-2の範囲(2024年実施のストレスチェックまで集計・活用)

その他Reward関連データ	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社員エンゲージメント度数 <sup>※1</sup> ★1	%	—	—	—	77	77
社員を活かす環境度数 <sup>※2</sup> ★2	%	—	—	—	71	71
女性部長職層比率★3	%	—	—	—	—	3.0
女性部長候補者層 <sup>※3</sup> 比率★4	%	—	—	—	—	8.7
社長によるタウンホールミーティング実施回数	回	—	—	6	8	6
社長によるタウンホールミーティング参加者数	名	—	—	237	252	220

※1 社員のモチベーションや組織の活性度などの現状を把握するとともに、各組織の運営改善などに活用することを目的とする「組織風土調査」において、「社員エンゲージメント(意欲をもって仕事に取り組み、会社に誇りや愛着を感じているか?)」に関する複数の設問について、肯定的な回答をしている職員の割合。

※2 ※1同様「組織風土調査」において、「社員を活かす環境(適材適所が実現し、社員は仕事にやりがいを感じているか、生産性高く働くための環境が整っているか?)」に関する複数の設問について、肯定的な回答をしている職員の割合。

※3 人や組織・プロジェクトをけん引するポジションに就く層を指します。

★1 目標値:65%以上

★2 目標値:65%以上

★3 マイルストーン値:2027年度末までに5%、2030年度末までに10%

★4 マイルストーン値:2027年度末までに10%、2030年度末までに15%

## Accelerate 関連データ

三菱商事が実施する研修の概観(単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
年間延べ研修実施時間	時間	約9万2000	約7万4000	約11万8000	約7万4000	約8万99
1人当たり平均研修時間 <sup>※1</sup>	時間	16.0	13.2	21.8	13.6	14.9
教育・研修費総額 <sup>※2</sup>	億円	16.3	17.5	24.2	33.0	37.8
1人当たり研修費 <sup>※3</sup>	万円	28.6	31.6	44.5	60.8	70.5

※1 年間延べ研修実施時間を全従業員で割り1人当たり直したものの、このほかに会社が提供するオンライン学習プラットフォームを利用した自己啓発時間あり。

※2 2023年度分より教育研修費+外部研修機関への研修業務委託料に加え、新たに海外長期滞在型研修で発生する付随費用も含めて算出。

※3 教育・研修費総額を全従業員で割り1人当たり直したものの。

## 人的資本に関するガバナンス

所管役員・部局	人的資本に関連する戦略・リスクについては、コーポレート担当役員(人事)のもと人事部が管掌しています。
審議機関/諮問機関など	<b>HRD委員会</b> ・経営意思決定機関である、社長室会の下部委員会 ・コーポレート担当役員(人事)を委員長とし、各営業グループCEOも参加の上、人事制度、人材開発および経営幹部人材の選抜などに関する事項につき、全社的観点から討議・検討を行います。 ・本委員会で討議された事項は、所定の基準に基づき社長室会および取締役会への付議・報告を経て、全社施策として実行・運営されます。
	<b>人材開発会議</b> ・コーポレート担当役員(人事)の諮問機関 ・コーポレート担当役員(人事)を議長とし、人事部長や各営業グループ人事担当も参加の上、人事制度、人材開発および経営幹部人材の選抜などに関する事項につき、全社的観点から討議・検討を行います。 ・諮問機関として、全社的観点から、広く人事制度、人事施策、人材開発、人員政策などについて討議を行います。

(単体)主要研修の受講者	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
人権関連の研修 (単体役員)	1人当たりの研修時間	時間	5	4	16	5	10
	受講割合	%	99.1	99.2	96.2	97.1	97.3
Business Basic Skill Program 対象:入社1~2年目	名	124	128	137	153	174	
Business Advanced Skill Program 対象:入社3年目	名	121	114	124	135	160	
MC Leading Change Program 対象:本店、国内・海外拠点、連結	名	—	—	—	—	42	
MC経営塾 対象:部長クラス	名	28	29	29	27	27	
組織リーダー研修 対象:チームリーダー・事業会社部長	名	—	—	122	104	111	
新任管理職研修 対象:マネージャー・事業会社課長	名	—	—	140	151	202	
インストラクター研修 対象:新人教育担当	名	—	—	141	126	140	
MC Innovation Lab (MIL) (累計) 対象:DX(業務効率化含)/新規事業立ち上げ 肝となる事業領域の担当者	名	—	—	91	149	175	
MIL for Manager 対象:マネージャー	名	—	—	—	27	40	
DX関連研修受講率	%	-	-	約99.0	100	約99.0	

キャリア自律施策実績	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
成長対話 <sup>※1</sup> 満足度	%	72.8	73.4	72.5	72.5	72.6
公募案件数 <sup>※2</sup>	件	—	—	—	97	151
応募者数 <sup>※2</sup>	名	—	—	—	91	138
異動・複業者数 <sup>※2</sup>	名	—	—	—	61	41

※1 社員の自律的成長の実効性を高めるための、年に一度の、能力開発・キャリア開発にフォーカスした上司との対話機会。

※2 2023年度より実施しているキャリア自律促進施策であるCareerChoice制度(手挙げ制異動制度)、DualCareer制度(社内複業制度)の実績。

## Reward 関連データ

重要職務数実績	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
重要職務数	ポスト	—	—	約700	約700	約700
重要職務就任者面談者数(累計)	件	—	—	約350	約500	約650

その他Reward関連データ	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員平均給与	円	16,783,874	15,588,893	19,393,985	20,909,825	20,333,662



本店所在地

三菱商事ビルディング 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 (登記上の住所)  
丸の内パークビルディング 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目6番1号

電話 | 03-3210-2121 (代表)

2026年3月発行