

三菱商事の強み

「構想力」と
「実行力」

経営マインドをもって事業価値向上に コミットする人材が成長を牽引

三菱商事にとって、人材は最大の資産であり、競争力の源泉です。創業以来、さまざまな危機や環境変化に直面する中で、社員一人ひとりが世の中の変化を見極め、事業モデルを変化させてきました。社員の成長なくして会社の持続的な発展はなし得ない—その思いを込めて、2019年4月、「中期経営戦略2021」で掲げた人事制度改革を行いました（概要は、右ページに記載）。

2年がたち、少しずつ改革の手応えを感じています。一つには、職務に応じた柔軟な登用が進んだことです。三菱商事には130を超えるビジネスユニット、約1,700の連結対象会社がありますが、組織の規模やミッションが変われば、その経営を担う適材も変わります。そこで、経営職務と人材のアセスメントを行い、能力・意欲ある人材を、年齢・性別等にかかわらずに登用することを徹底しました。これにより、女性や若手もますます活躍していますし、産業DXタスクフォースなどの社内横断的な取り組みに加えて、組織を超えた異動も進展し、多様性と流動性が高まっています。さらには職務と成果に応じたメリハリある処遇を行うことで、意欲や貢献を引き出します。こうして会社が発展し、社員の成長・活躍機会も広がることで、好循環が生まれていきます。

また、タレントマネジメントや研修プログラムの拡充を通じ、自律的な成長を支援する風土も定着してきました。2022年3月期からは、DX推進を加速するための新しいプログラムも始まります。引き続き、OJTとOFF-JTの両面から、社員の成長を支援し、能力を引き上げていきます。

さらに、多様な人材がそれぞれの持つ能力を発揮し、これからは継続的に企業価値を創出していくには、連結・グローバルベースでの人材育成・働く環境整備が欠かせません。より一層、健康経営、女性活躍推進、生産性・効率性向上を含めた新しい働き方への取り組みにも注力していきます。

世の中の流れは、デジタル化や低・脱炭素社会の構築に向けますます加速しています。変化への対応力を高め、会社も社員も変化・成長を遂げていかねばなりません。一方で、「三綱領」の精神は普遍的なものとして、われわれ役職員に根付いており、それは今後も変わりません。役職員一人ひとりが「構想力」「実行力」そして「三綱領」からつながる倫理観や公明正大さをもって、三菱商事グループ各社に対して企業価値を向上させること、さらには、対面する業界に真摯に向き合い広く社会に貢献していくことで、これからは社会と共に持続的な成長を目指していきます。



コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
代表取締役 常務執行役員

村越 晃

中期経営戦略2021における人事制度改革

「中期経営戦略2021」では、意図した事業ポートフォリオの構築を目指した仕組みと、次世代の“収益の柱”の構築を目指しその萌芽となる事業を育て上げる仕組みを構築します。その成長を牽引していく人材の育成は、経営の最重要課題です。

世の中の変化に迅速に対応するために、各産業に接する人材が各々の有する知見を集約し、多様な人材を束ね・活かしながら経営していく集団になることで、事業経営モデルを推進し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。

求める人材像

事業経営モデル推進のため、事業の成長の芽を発掘する「構想力」と成長を実現する「実行力」を有し、高い「倫理観」を備えた人材が、会社の成長を牽引します。

「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」

構想力

担当事業・機能の本質を見極め、内外環境の変化を想定、先を見据えた戦略を練り上げる

実行力

チームプレーを基本とし、リーダーシップや人材育成力を発揮して人と組織を牽引し、最後までやり抜く

倫理観

高い倫理観を備え、あらゆるステークホルダーから尊敬される人間力

人事制度改革 —4つの重点方針—

①社員の自律的成長と会社による成長支援

- 社員一人ひとりが自律的に経営人材を目指し成長することで、高い成長を実現します
- 「成長支援」を管理職の最重要ミッションの一つとし、会社は社員に育つ機会を提供し、成長を支援します

②多様な経験を通じた人材の早期育成

- 段階的に多様な経験を積ませ、成長と活躍を引き出します
- 組織を超えた異動や配置も推進します

③実力主義・適材適所の徹底

- 多角的な評価や観察の仕組みなどにより、タレントマネジメントを拡充し、年齢・性別等にかかわらず、適材適所を徹底します

④経営人材の全社的活用・ふさわしい処遇の実現

- 経営人材としてふさわしい人材は、適材適所で、難易度・重要性の高い経営職務に登用し、組織を超えて全社的に活用します
- 結果責任を問い、職務と成果にふさわしい処遇体系・水準を実現します

段階的な育成・活用

現場のプロ育成ステージ

事業会社を含めた現場で社内外のステークホルダーと直接対面しながら、さまざまな密度の濃い経験を積み、「現場のプロ人材」へ、より早期に成長

経営実践ステージ

人や組織・プロジェクトを牽引する経営実践を通じて、成果を出せる人材へ成長

経営人材活用ステージ

分野を超えて、あるいは、より大きな組織やプロジェクトを率いて成果を出せる人材へ成長

人事制度改革の推進状況

4つの重点方針を実現し、人材を早期に育成・活用するため、次のような取り組みを進めています。

職務に応じた経営人材の登用促進による適材適所とふさわしい処遇の実現

職務と人材のアセスメントを進め、当社の役員、本部長・部長、三菱商事グループ企業の経営幹部などの重要な経営ポジションで、約700名(2021年4月時点)を年齢・性別にかかわらず適材適所で登用しています。

(女性活躍推進についてはP.65~67に記載)

メリハリある報酬体系と株式交付制度

一定以上の能力・職務の人材の報酬体系は、職務給にシフトし、経営への関与度合いが高いほど変動報酬の比率を高めています。また、中長期的な会社の発展・企業価値向上と個人の成長のリンク強化を目的とし、株式交付制度も導入しています。

タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援

自らの振り返りに加えて、360度マネジメントレビューなど、周囲からのフィードバックに対する気付きも得て対話を実施し、自律的な成長を促します。

また、多角的な評価や観察の仕組みにより、個々の社員の能力や経験を棚卸しし、広い母集団での異動・配置の検討につなげています。

これらを通じて、社員一人ひとりの成長を支援し、適材適所の異動・配置を通じて多様な経験を積ませることで、早期に高い経営力を持つ人材を育成していきます。

成長対話

社員の自律的成長、上司・周囲からの成長を促す仕組みとして導入しました。周囲から強みや能力開発課題に対するフィードバックを得た上で、能力開発・キャリア開発にフォーカスした対話を上司と行います(評価面談とは別で実施)。キャリアに対する社員の希望を異動・配置にも反映しています。

キャリアチャレンジ制度

組織を越える異動を希望する社員が手挙げ制で異動できる仕組みです。自律的にキャリアを考え、挑戦したいという意欲に応え、さまざまな形で成長の場を提供しています。

経営力を育む人材育成プログラム

人材育成プログラムは、「経営人材育成にさらに注力した成長支援」「管理職のリーダーシップ・人材育成力を強化する研修の整備」「社員が自律的に成長するための研修の仕組みづくり」を重点方針として掲げ、毎年見直しをしながら各種プログラムを企画・実施しています。



イノベーション研修

事業価値向上に必要な構想力の涵養のため、スタンフォード大学 d.Schoolの教授陣を講師として迎え、デザイン思考などのイノベーションを生み出すための思考プロセスや、シリコンバレー企業の急成長の背景・メカニズムを学ぶプログラムを実施しています。

(写真は2020年3月期にシリコンバレーで実施した際の様子)

DXアクセラレーションプログラム

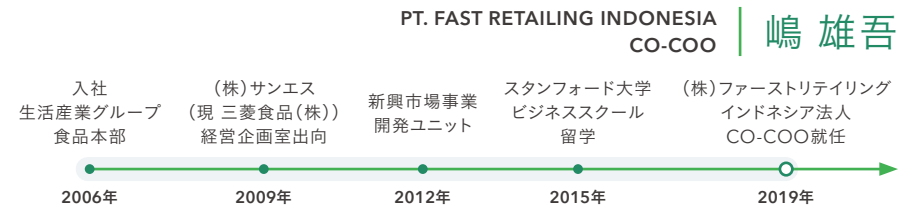
DXプロジェクトマネージャーの育成を加速させるため、各業界の最前線で活躍する社外のエキスパートを講師・伴走者として迎え、DXプロジェクトマネジメント力を集中的に強化し、構想段階のDX案件を早期実現に向けて実際に推進するプログラムを、2022年3月期より実施します。



人事制度や重要な人事課題については、社長室会の下部委員会であるHRD委員会等において、定期的・継続的なレビュー・議論を行っています。また、取締役会における業務執行報告および監査役との対話や、従業員組合との労使懇談会等を通じて、社内外ステークホルダーとの意見交換も実施しています。

私の成長ストーリー

現場でチャレンジを続ける社員からのメッセージ



組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事に挑戦

若手時代、老舗の食品卸に出向し、社長の抱持をしながら全国の現場を駆け回り、経営のイロハを実地で学びました。経営者は大変な一方、組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事で、将来は自分も挑戦したいと強く感じたことを覚えています。その後、アジアの新興国で新規事業を開発する部隊でインドやパキстанを担当。成長市場を目の当たりにして、育ち

ゆく中間層の人々の生活を豊かにできるような仕事がしたいと思うようになりました。

その願いが叶い、今はユニクロを展開するファーストリテイリングのインドネシア法人のCO-COOを務めています。インドネシアはコロナの影響が深刻で、ユニクロもロックダウンに伴う一時店舗閉鎖を経験しました。その中でも、生活変化に応じ室内着等お客さまのニーズに

合った商品を提案したり、社会貢献活動として180万枚を超えるマスクや防護服を医療従事者向けに寄付したりと、少しでもこの国の人たちのお役に立てるよう、日々知恵を絞っています。

経営は日々降りかかる困難との戦いですが、仲間と力を合わせればどんな困難でも必ず乗り越えられると信じて、前を向いて進んでいきます。



中島 将貴 | 石油・化学ソリューショングループ 環境素材事業部



多様な経験を成長の糧として循環型プラスチック事業の構築にまい進

入社以来、組織を越えて多様な経験をしてきました。化学品分野では、肥料原料のトレーディングに始まり、大型投資案件開発や撤退案件に携わり、プロジェクト遂行の難しさを身をもって体感し、金属資源分野ではチリやペルーの鉄鉱石・銅鉱山現場を肌で感じ、操業管理や事業投資の考え方を学びました。事業ライフサイクルの網羅的な経験に加え、サステナビリティ推進部では、サステナビリティという考え方をい

かに会社の施策、および実際のビジネスに落とし込むかを学びました。これらの経験が、事業構築に当たり問題が生じた際の引き出しの多さとして大いに生かされていると感じています。

現在は、気候変動や海洋プラスチック問題などを背景に、変革が求められる石油化学バリューチェーンにおいて、リサイクル分野で新たな事業モデルの構築に取り組んでいます。将来的には、これまでの多様な

経験を生かして、事業会社の経営にチャレンジし、さらなる価値創造に貢献していきたいです。



2020年に増資引き受けを行ったタイ新光社PET製造工場(ケミカルリサイクル事業については99ページに記載)