

# 特集：人的資本

多様な人材が未来を創る  
活気に満ちた組織の実現



## 人的資本の価値最大化

### — 多彩・多才な人材をつなぎ活気に満ちた組織へ

#### 人的資本の価値最大化に向けた人事施策の進捗

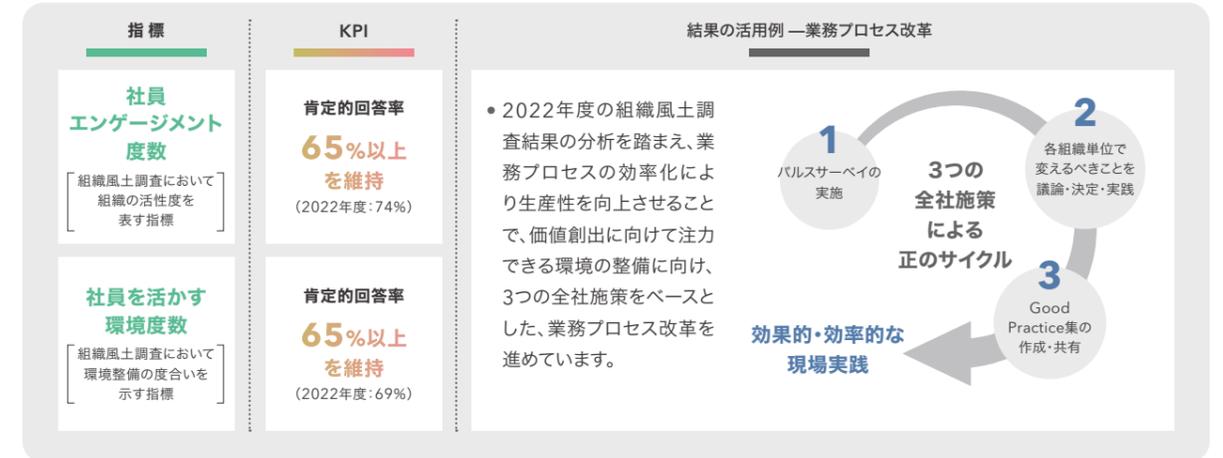
不確実性の高い事業環境においても、継続的にMC Shared Value(以下、MCSV)を創出し続けるために、中期経営戦略2024において「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を通じた人的資本の価値最大化を目指し、人事施策を推進しています。「人材戦略」においては、当社ならではの多様な経験・研修機会の提供などを通じた次世代のリーダーの戦略的育成に向けた取り組み、また、「エンゲージメント強化」では、多彩・多才な人材が、エンゲージメント高く、組織の壁を越えてつながり、活躍することのできる組織風土の醸成に向け各種施策を展開しています。加えてこれらの施策の進捗状況を示す重要指標を一覧化・可視化し、戦略および各種施策検討に向けた参考データとして活用しています。

#### 人事施策の進捗状況を示す重要指標一覧



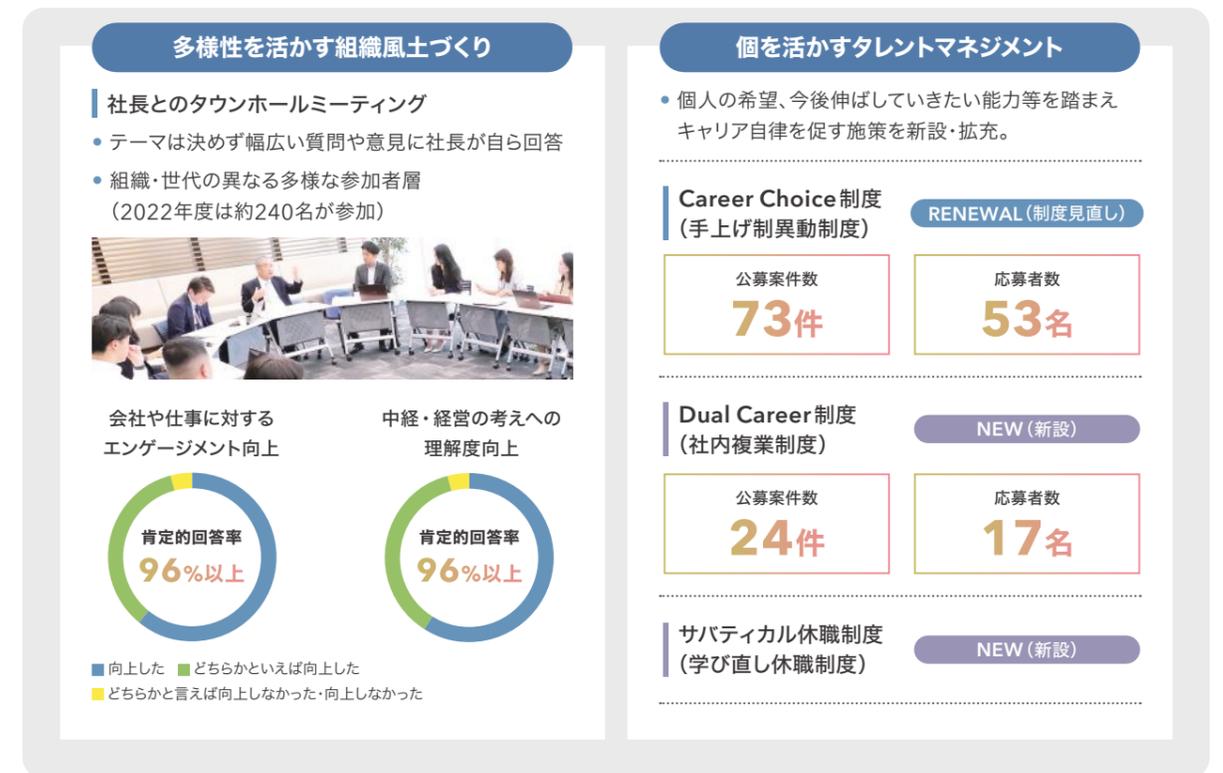
#### 社員エンゲージメント —多様な人材の活躍に向けたKPI

経営戦略と連動した人事施策の推進を通じて「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」の実現を目指すに当たり、社員のエンゲージメントは最重要テーマであるとの考えのもと、3年に1度実施していた組織風土調査の実施頻度を毎年上げるのと同時に、定量的なKPIを設けました。また、調査の結果については、各所属員へフィードバックし、自組織の活性化に向けて活用するほか、経営レベルでも結果について分析・討議の上、全社として取り組むべき課題を抽出し、施策に反映しています。



#### エンゲージメント強化に向けた取り組み

組織・役職・世代を超えてのコミュニケーションが促進されることで多様性を活かす組織風土を醸成するとともに、多彩・多才な人材が最大限に能力を発揮し、活躍できるよう社員自らキャリアを切り開いていく土壌を整備していくことで、仕事へのエンゲージメントをさらに高め、当社の持続的な成長につなげていきたいと考えています。



# 未来を担う次世代のリーダー

## — 多様な経験を通じた戦略的育成



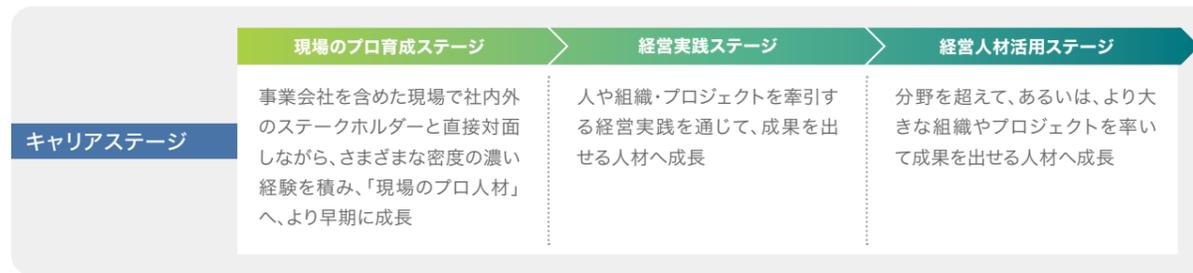
### 三菱商事の人材育成の基本方針

当社にとって、時代のニーズを先取り・先読みし、高い志をもって常に社会課題解決にチャレンジしてきた「多彩・多才な人材」こそ「価値創出の源泉」であり、最大の資産と捉えています。

**求める人材像**

三菱商事の独自かつ普遍的な「人的資本」は価値創出の源泉

- 社会課題の解決に向けた「高い志」
- 時代を先取りして新たな価値を導出する「構想力」
- 国や業界を超え関係者を巻き込みスピーディーに構想を実現する「実行力」
- 「三綱領」の精神からつながる「倫理観」



こうした「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」をこれからも継続的に輩出し続けるために、一人ひとりのキャリアステージに応じて、OJT・Off-JT両面から段階的にさまざまな経験を積み機会を提供しています。

具体的には、当社の未来を担う人材として不可欠な「リーダーシップ開発」、「グローバルでの経験」などを各キャリアステージに合わせて段階的に経験するための施策、さらにリスキングを含めた「事業環境の変化への対応力強化」施策を展開しています。

### リーダーシップ開発

部下の成長支援スキル・多彩・多才な人材を活かすマネジメントスキルの開発など、事業経営モデルにおいて価値創出をリードしていくために必要なリーダーシップを段階的に開発する施策を展開しています。

#### 段階的なリーダーシップ開発に向けた研修体系

インストラクター研修	新任管理職研修	組織リーダー研修	MC経営塾
新入社員の個性・傾向や環境変化を踏まえ、効果的なアプローチとOJTスキルを学ぶ	新任管理職の自覚(自身の考えを示して周囲の人々の理解を得て動かす) 変革挑戦マインドの醸成・強化	人と組織を束ね成果を創出し、人々を動かすために効果的なリーダーシップと、組織の力を最大限に引き出すための組織開発を習得する	次世代のリーダーとしての自覚を持ち組織の向かう方針・ビジョンを示し組織の求心力、エンゲージメントを高める
約140名	約140名	約120名	約30名
指導育成に主体的に貢献する	変革を志し、周囲の理解を得て動かす	人と組織を束ね成果を創出する	ビジョンを示し共感を得て導く
担当	マネージャー/事業会社課長	チームリーダー/事業会社部長	部長/事業会社経営責任者・幹部

(2022年度の年間研修参加者人数)

### グローバルでの経験

事業のさらなるグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力の強化に向け、社員が海外実務経験を積む機会を設けています。また、それぞれのキャリアステージに応じたプログラムにて海外のビジネススクールに派遣し、最先端の経営スキルの習得やグローバルな人的ネットワークの構築を図っています。

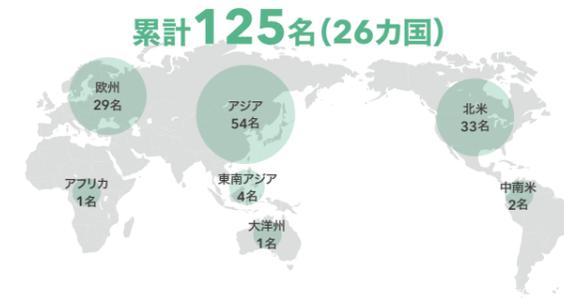
**経営実践ステージ**  
海外ビジネススクール派遣経験者

**松本 恵理子**  
エム・シー・ヘルスケア(株) 事業推進本部 事業開発部長 兼 医薬品事業ユニットマネージャー

「ゼロイチから事業を立ち上げてみたい。」その思いを胸に米国ビジネススクールへ留学し、アントレプレナーシップを学んだ後、自ら見つけたベンチャー企業やスタートアップへの出資・協業等、事業開発を経験しました。その学びを活かし、出向先のエム・シー・ヘルスケア(株)※では病院ニーズとDX商材をマッチングするWebプラットフォーム「コトセラ」を発売、事業開発部長として新規事業を推進しています。「コトセラ」を収益の柱の一つとし、さらには地域単位での医療モデルを作るためのリーダーシップを発揮したいと考えています。

※医療材料・医薬品等の管理・購買支援を行う。

#### 2020～2022年度 グローバル研修生派遣実績



#### 海外ビジネススクール関連制度

	対象	概要	人数規模/年
海外MBA派遣	公募	欧米トップスクールのMBAプログラムに社員を派遣	5～10名
短期オンラインプログラムへの活用	新任管理職向け	海外ビジネススクールが提供するオンラインで受講可能な単科プログラムの受講機会を新任の管理職全員に提供	100名超
短期プログラムへの派遣	マネジメント層向け	マネジメント・リーダーシップなどの経営スキルを総合的に学び、グローバルなネットワークを築くことのできる短期プログラムにマネジメント層の社員を派遣	約50名

### 事業環境変化への対応力強化 —DX関連研修—

各々の人材の「軸」となる強み・専門性とDX知識・スキルを掛け合わせ事業へ活用できるよう、全社員向けのオンデマンド講座や、DX/新規事業立ち上げの担当者向けの、6カ月間にわたる実践的な内容の高度な研修プログラムなどさまざまな施策を展開しています。

**現場のプロ育成ステージ**  
第2期MIL Innovation Award受賞者

**松崎 尚史**  
コンシューマー産業グループ 食品流通・物流本部 戦略企画室

「MC Innovation Lab (MIL)に参加したのは、スタートアップ企業の経営層やエンジニアと話す中で、テクノロジー領域の知識・スキルの面で取り残されつつあるような危機感を抱いていたからです。プログラミング経験ゼロの状態から、独自アプリを開発するのは大変でしたが、終わってみれば最優秀賞を頂くことができ、フルマラソンを完走したような達成感を味わうことができました。現在は本部の戦略企画室で、戦略企画や新規事業開発・企画に携わり、技術面やユーザビリティ面等、一段深い視点から企業・事業の見極めを行っています。

DX/新規事業立ち上げ担当者向け研修 修了者数 **約90名**

# 最前線で価値創出をリードする人材 — 経営戦略への即応に向けた人材の可視化

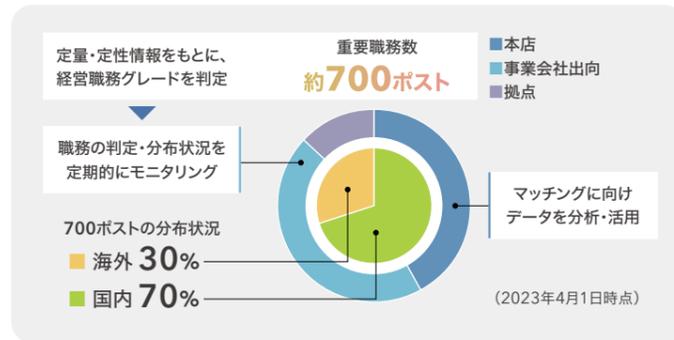


## 高い志をもって事業経営に取り組み価値向上に貢献する人材

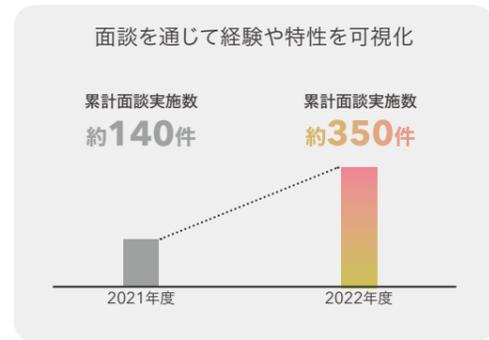
当社ならではのさまざまな経験を経て、連結ベースで重要な役割を担う人材「重要職務就任者※」約700名が、循環型成長モデル・EX・DX一体推進等の経営戦略の実現に向け、国内外のさまざま拠点・地域、事業会社において事業経営に取り組んでいます。これら、重要度・難易度の高い職務と、それを担い得る人材の可視化に注力し、当該職務への適任者の最適配置に向けたマッチングを図っています。

※当社の役員、本部長・部長、国内・海外全拠点長、当社社員が担う当社グループ企業の経営幹部など。

### 職務の可視化

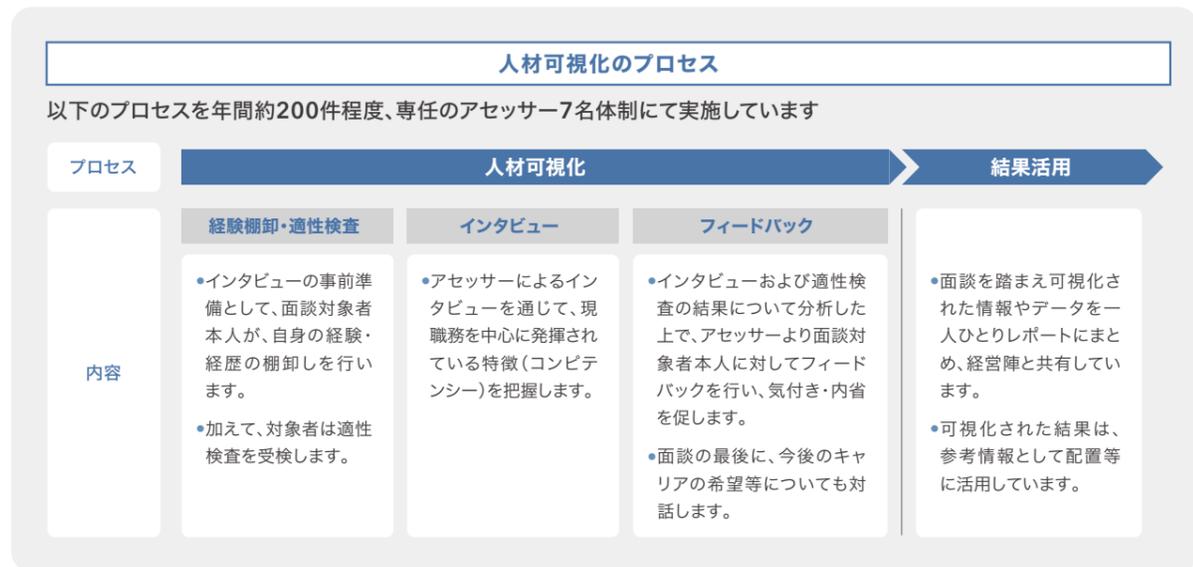


### 人材の可視化



## 最適配置の実現に向けた人材の可視化の取り組み

最適配置に向けて、重要職務に当たる人材の可視化を行うべく、当該機能を人事子会社に具備、当社出身の専任のアセッサー7名体制を構築し、可視化に取り組んでいます。アセッサーが対象者一人ひとりにインタビューを行い、適性検査の結果等のデータも踏まえ、フィードバックと対話を行う形式で、これまで累計約350件の面談を完了しました。年齢・性別にかかわらず、能力・意欲のある人材と職務とのマッチングを図るための取り組みとして、今後も推進していきます。また、これらデータを分析し次世代のリーダーを担う人材育成にも活用していきます。



### 経営人材活用ステージ

#### 重要職務就任者のインタビュー

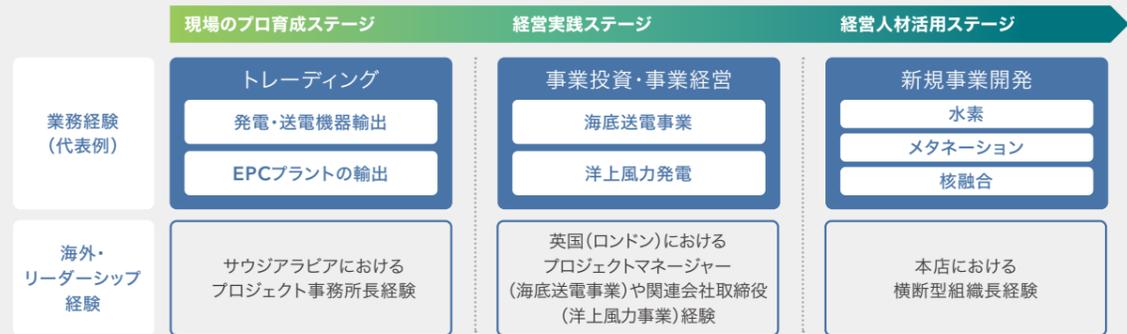
## 「つながり」で困難を乗り越え 産業や業界を超えた価値創出へ

### 延原 利明

次世代エネルギー部門付 水素事業開発室長 兼  
電力ソリューショングループ 海外電力本部  
海外ユーティリティ部 部長



### キャリアにおける代表的な経験



### 縦横のつながりの創出がより大きな構想実現へ

私は現在、2つの組織・役職を兼任しています。そうした中で、自身の役割として最も大切にしていることは「つながり」から新たな価値を生み出すことです。

2023年度に新たに設立された次世代エネルギー部門の水素事業開発室では、天然ガス、産業インフラ、電力等、さまざまな組織から集まった多様なメンバー同士を有機的に「つなげる」ことを意識して組織マネジメントしています。各分野で高い専門性と豊かな経験を持ったメンバーが、それぞれの情熱と個性をぶつけ合うことで生まれるシナジー、私はそれこそが意味での“次世代エネルギー”だと考えています。また、この新組織と、長きにわたる伝統の中で電力分野におけるビジネスモデルを進化させてきた組織の兼務により、双方の人材・インテリジェンスを横断的に組み合わせ、より大きな構想や新しい融合に導いていけることが、私が二つの組織を兼務することの強みとなっています。

### つながりで困難を乗り越えながら成功体験を積み上げ

私自身の経験を振り返っても、社内外の多様な方との「つながり」が、失敗を恐れずさまざまなプレッシャーを受け止め、乗り越えながら成功体験を積み上げる原動力となり、今の自分を作ってきました。入社3年目で初めて海外赴任となり、サウジアラビアの発電プラント建設プロジェクトで事務所長を務めました。3年目の自分が社外

パートナーや社内関係者と一体となって乗り越えた経験は今でも自分の礎の一つです。

また、英国における洋上風力発電開発の責任者として従事していた頃も、Brexitや新型コロナウイルスなどのさまざまな難局に直面しましたが、社内外の関係者と協働して案件を完遂しました。当時の関係者とは共に苦難を乗り越えた戦友として、今でも連絡を取り合う仲です。

現在も、北米でのメタネーション事業開発に携わっている中で、ガス業界とのネットワークなど、「つながり」は新たな広がりを見せています。

### MCSV創出に向け果たしていきたい役割

これからも、さまざまなステークホルダーとの「つながり」を大事にして、産業や業界を超えるような新たな価値を生み出す、その中核を担い実行していく人材でありたいと思っています。

