

三菱商事

ビジネスモデルの転換が生んだ育成哲学

研修と異動をセットで考える

三菱商事株式会社
取締役 常務執行役員

伊与部恒雄 氏

人材こそがわが社の最大の資産である——総合商社で決まって聞かれる言葉だ。その雄、三菱商事は昨今、従来の貿易取引だけでなく、リスクを取る形での事業投資にも力を注いでいる。ビジネスモデルの転換はリーダー育成にどのような影響を与えているのだろうか。

商社といえば、「物の売買を仲介する貿易会社」というイメージが強いが、ここ10年ですっかりそれが様変わりした。三菱商事の場合、たとえば金属を扱う部門では、海外での原料資源開発から製品の輸出入、そして流通・販売までをバリューチェーンと見なし、事業投資を行ったり、投資会社に経営人材を派遣したりして収益を得ている。同社は投資対象の連結会社を全世界で約500社も擁している。本体だけでなく、そうした会社の経営も託せるリーダーを育成していく必要性は日々高まるばかりだ。

そうしたなか、本体の次世代リーダー育成を担う「MC経営塾」*が始まったのは2003年のことである。同社は事業投資に軸足を置いたビジネスモデルへ転換する最中で、長引く不況下、業績悪化に苦しんでいた。常務執行役員の伊与部恒雄氏が当時を振り返る。「そんな苦しい時代こそ、経営陣を動かし、社員

を引っ張っていく要の人材を強化しようと思ったのです。具体的には40代半ばの部長クラスです。毎年30名ずつ、10年やって、同じ経験、思いを共有したリーダーを300名育てようと思いました」。本体の従業員は約6000人。その5%にあたる数だ。

* 「MC」はMitsubishi Corporationの略

海外ビジネススクールの最先端理論から 役員との人間的ふれあひまで

経営塾の受講生は各事業部門のトップの推薦によって決まり、期間は毎年8月から11月の約3カ月間。海外ビジネススクールのトップ教授陣や実績のある経営者など、社外講師によるレクチャー以外のプログラムはほとんどが手作りだ。

例えば社長以下、経営陣が講師役になる講話セッションがある。「何人かのチームに分かれてもらい、各役員が中に入って、2時間くらい、ざっくばらんに議論をして、その後、飲みに行く。当社では自分の事業部門外の役員と話す機会はあまりありませんから、こういう機会を設けることで、少しでも全社的な視点を養えたら、と思っています」（伊与部氏）

あるいは、東京・湯島にある三菱史料館に行き、自社のルーツを学んだり、三綱領と呼



ばれる企業理念を改めて確認したりする。受講生に非常に好評なプログラムだ。

そして、プログラムの柱となるのが「経営への提言」と呼ばれるグループワークだ。平日の仕事が終わった後や週末にチームで集まり、知恵を出し合う。情報が足りない場合、経営塾の過去の卒業生に積極的にヒアリングに行く。「受講生同士の横のつながりと、同じ研修を受けた卒業生との縦のつながり、両方を重視しています。電話一本で物事が解決する、緊密な関係が築けることも、この研修ならではの成果です」(伊与部氏)

提言のテーマは「わが社の将来はどうあるべきか」といった全社的なものと、「連結経営の現状と課題」といった各論とに分かれ、社長以下、全役員の前で発表する。「毎年11月に行われるのですが、なぜこの時期に行っているかといえば、翌月に全役員が合宿して討議する経営戦略会議があるからです。経営塾

で提案されたもののうち、取り上げるべきだと判断された重要なものは改めて議題に上がります」(伊与部氏)。研修と実務の融合がここで計られているわけだ。

異動によって人を育てる 「人材シフト・交流制度」の実施

同社が、ここ2年あまり、力を入れていることがある。「人材シフト・交流制度」という名称で、積極的に人を異動させ、成長を促進させようとしているのだ。「当社の拠点は80カ国、200カ所と世界中にありますし、さらに連結対象の会社も数え切れないほどある。人間を成長させるには数多くの修羅場を経験させるのが一番です。そのために、そうした場を存分に活用しようと思いました」(伊与部氏)

以前は出向＝左遷というイメージもあったが、現在は完全に払拭され、経営塾の卒業生が連結会社の経営に携わるケースも増えている。

事業部門のトップも人材育成のために意図的に多様な経験を積ませることの重要性を認識し始めている。「今後の課題は、連結会社の社員および海外拠点で採用されたナショナルスタッフにこの制度をどう広げていくか、ということです」(伊与部氏)

最近、伊与部氏が驚いたことがあった。社員意識調査を実施したところ、決算前の超多忙の時期にも関わらず、回答率が97%という極めて高い数字だったのだ。経営塾などの施策を継続してきたことで、会社の理念や目指すべき方向が現場にうまく浸透し始めたのではないかと氏は考えている。