

住友商事

中長期的視点から事業に必要な人材を確保する 経営と一体化した戦略セクション

住友商事株式会社 人事部長

遠藤貴也 氏

住友商事が昨年度から2年単位で進めている中期経営計画、その名もFOCUS' 10。「Future」(中長期的な視点)、「Originality」(個性・多様性の尊重)、「Core」(太い収益の柱の構築)、「Unity」(総合力の発揮)、「Soundness」(健全性・効率性の強化)の頭文字から来ており、これら5つに「焦点を絞る」と共に10年先を展望するとの意味が込められている。

FOCUS' 10には人材育成に関わる目標として「価値創造力を高めるための人材および組織づくり」が掲げられており、現在、具体的な施策が粛々と進行中だ。事業部門とコーポレート部門とが協同して取り組むこの施策の推進役となっているのが今年4月に人事部長になった遠藤貴也氏である。「人材の確保、育成、異動、評価、給与の支払い、福利厚生……多様な仕事が課せられるなかで、最も重要なのは、中長期的視点から、会社の持続的発展のために、事業戦略上必要な人材(=適材)を適時、しかも適所に配置していくことだと考えます。人事とは、経営と一体になった戦略セクションであるべきです」と意気込みを語る。

戦略セクションとはどういうことか。例えば、同社の稼ぎ頭は資源ビジネスだが、世界有数の資源国であるロシアの動向は片時も目を離せない。同国の現在の方針は外資締め出しだが、転じて門戸開放となった場合、競争激化は必至だ。そういう場合に備えて、資源ビジネスに通じ、ロシア語も堪能で、独特の文化もよく理解している人材を今から揃えておく

必要がある。このように、5年、10年先の経営を見据えて、将来の重点分野・地域に攻め込んでいくために必要な陣容・人員配置を各事業部門と共有し、その具現化のために必要な全社人材戦略を立て、推進するセクションが人事ということだ。

問題解決のツールを増やす 育成的ローテーション

FOCUS' 10を実現させるための具体的な人事施策は4つある。1つ目は「個々人のさらなるパワーアップ」である。個人の力の集積が組織の力になり、さらにその集積が会社の、そしてグループ全体の力になる。いわば育成の黄金則の再確認である。

重点的に取り組んでいるのが「育成的ローテーション」。同社は7つの事業部門とコーポレート部門から成っているが、コーポレートと事業部門、あるいは事業部門内の異動を意識的に増やしている。営業一筋できた人が内部監査の仕事を経験すれば、関連会社の経営管理面でも力を発揮できるようになる。資源部門にいた人を電力部門に異動させれば、お互いのシナジーを発見したり、新しいビジネスの種を見つけられるかもしれない。さらに、これだけ変化の激しい時代、経験の数と種類を増やしておけば、予期せぬ出来事に出くわした時も、解決のための手立てを講じることができる人材に育つだろう。こうした効用を想定して実施されているという。

2つ目は「各組織の人材マネジメント力の強化」で



ある。同社では、1999年の中期経営計画以降、各事業部門が人材を自主管理・自己責任で確保・育成するという考え方が定着している。この原則が再確認される一方で、将来を見据えた人員計画を全社レベルでルーティン化することでビジネスラインごとに必要となる人材の洗い出しがさらに徹底されるようになった。「事業ごとに重点分野や重点地域が存在します。現時点だけでなく、5年後、10年後を見ずえたコア人材が十分確保できているかを各組織に洗い出してもらいます。その上で、誰をいつ、どこに配置し、どう育成していくかといったサクセッションプランを現場と人事とで共有し、具体的な人員配置に活用しています」(遠藤氏)

各組織固有の知識や技能の伝承にも力を入れる。自主管理・自己責任の中で培われ、既に軌道に乗っているのが、世界に点在するコイルセンターの経営者育成だ。それらを統括する金属事業部門では、実際の事業経験者が経営ノウハウを教える講座をつくっている。こうした取り組みを全社レベルで広めて

いくのも人事部の重要な役割だ。

一方、各組織が自前の人材育成に取り組もうにも予算は限られる。そこで、語学研修生派遣や留学生の活用などにかかる費用を全社で負担する「HRDファンド」という仕組みをつくった。年間12億円の予算をつけ、永続的なものではなく、3年程度と期間を区切ったサポートだ。

こうしたソフトだけではなく、ハードにも資金を投じている。本社に近い銀座の地に新研修所を建設、各組織での戦略立案、人材育成、コミュニケーション促進など多目的に活用できるグローバル人材開発センターとして2012年の竣工を予定している。

各組織の人材マネジメント力を 連結・グローバルで上げていく

同社の7つある事業部門のうち、金属事業部門だけでも国内で15、海外で36ものグループ会社を擁している。住友商事グループ全体の従業員数は連結ベースで7万人を越す。商社のビジネスモデルが変貌し、トレードのみならず事業投資の側面が強まり、海外を中心にM&Aにより成長を重ねてきたからだ。こうした実態を踏まえ「連結ベースの人材力向上」が3つ目の施策となっている。

最後の4つ目は「グローバル人材の育成と活躍の促進」である。同社の拠点は世界65カ国をカバーし、数は150にも及ぶ。本体からの派遣員の数は850人、ナショナルスタッフと呼ばれる現地採用の社員が2200人いて、現在、基礎収益の7割が海外から上がってきている。「海外でのビジネスを拡大させるには、ナショナルスタッフの人材力を上げていくことが不可欠で、毎年200名を受け入れる本社研修などに力を入れています。本社からの派遣員に関しても、英語力アップはもちろん、若いうちに海外経験を積ませるトレーニー制度などでの派遣を積極的に増やし、グローバルに活躍できる人材を計画的に育てていきます」(遠藤氏)