

# 三菱商事株式会社

## 持続的な新卒採用や人材像の明確化で組織の健全性と文化を維持する

岡部道彦氏 三菱商事株式会社 人事部 採用チームリーダー

三菱商事では業績の変動にかかわらず、毎年の新卒採用人数を長期的に同水準とする方針を数年前に打ち出した。並行して社員に求める人物像の明確化を実施し、「信」「知」「力」の3要素に整理した。その背景には組織の健全性維持や企業文化の維持・発展などの狙いがある。近年の新卒採用の取り組みについて話を聞いた。

2010年、三菱商事は2012年度の連結純利益目標を5000億円とする「中期経営計画2012」を発表した。3カ年で最大2.5兆円の投資を実行し、2010年度の連結純利益3700億円（中期計画策定時見通し）から35%の増益を目指すという野心的な内容である。

近年の好業績に伴う成長戦略を遂行する上でポイントとなるのは人材の獲得と育成である。そう、人事部採用チームリーダーの岡部道彦氏は説明する。

「三菱商事単体の社員数は約6000人ですが、われわれが50%以上の資本を保持している連結子会社の社員を含めると、その数は10倍の約6万人になります。従来の日本中心、単体中心の経営から、現在は事業が多様化し、事業投資先が独自性をもって意思決定をするケースが増えているため、連結先の経営を担う『連結人材』をどう採用、育成するのが大きな課題になってきました。本体から連結先に出向し経営を担える人材をいかに育てるか、また本体に限らず、連結先の優秀な人材をどう把握し、経営者として育成していくか。人材がボトルネックとなって成長戦略を妨げないよう、必要な打ち手を講じていくの

が基本的な人事部門の役割です」

### 新卒採用数の絞り込みは組織の健全性に悪影響を及ぼす

総合商社は2000年頃、商社を中抜きする取引の増加や取扱高の低迷、不採算事業の増加などで「商社冬の時代」と呼ばれる苦境に陥った。各社では人員削減やリスク管理の見直し、財務体質の改善に取り組む一方、資源・エネルギー分野などへの事業投資に注力し、従来のトレーディングを中心とした事業構造を転換。現在、高い利益水準はその成果である。

三菱商事が長期的に採用人数を一定数確保する方針を採用した背景には、このような事業構造の転換により収益の見通しが安定するようになったことや、前述したような新しい事業環境への対応に加え、2000年頃の業績低迷時に新卒採用を絞ったことへの反省がある。

「当時の判断としては、新卒採用を絞れるだけ絞らざるを得ない状況でした。ただ、社内の世代別人口にバラツキが生じると組織の健全性が損なわれ、例えば30代前半の人員が足りず現場が悲鳴を上げるような状況が起きました。やはり短期的な業績の変動にかかわらず、定常的に新卒採用を行う必要性は高いと思います」(岡部氏)

### 人材に求める基本的資質を「信」「知」「力」に整理

採用の定性的な側面に目を向けると、三菱商事で

は個々の人材に求める基本的資質を「信」「知」「力」の3要素に整理している。「信」とは信用に足る人物としての素地の有無、「知」は業務に必要なスキルや専門的なノウハウ、「力」は最後までやり抜き結果を出す力を指している。新卒採用で重視しているのは、これら3要素のうち「信」と「力」。つまり、業務をやり遂げるための基礎的な力となる部分である。

「『信』と『力』という基礎的な力は会社に入る前に形成されている部分が多いので、新卒採用では比重を重くし、『知』については入社してから徹底的に鍛えましょうということにしています。もちろん中途採用では『知』の要素も見て、『信』『知』『力』の三角形がきちんと描けているかどうかを問います」(岡部氏)

### 企業文化の継承には 時間をかける必要がある

「信」「力」の条件を満たしていても、新卒採用者の育成には多大なコストも時間もかかる上に、途中で退職されるリスクもある。効率を考えれば新卒採用の数を減らし、「知」を持つ中途採用を中心に人員を充足するという選択肢もあるだろう。

だがそうはせず、一定水準の新卒採用を続ける意義は二つあるという。一つは優秀な人材が採用できること、もう一つは、新卒者が三菱商事の伝統を吸収し引き継いでいくことである。前者は流動性が低い日本の労働市場への対応、後者は組織文化をいかに構築するかの問題といえよう。

「三菱商事にはこれまでに形成されてきた独自の文化があり、そのコアバリューは維持していきたい。ただ、文化を共有するには時間がかかります。日本人が日本人的な行動をとるように、三菱商事の社員が三菱商事的な行動をとる。それは頭で理解するという

より、長年育てられるなかで自然に身につけていくものです。その点、新卒の人は柔軟ですから、違和感なく三菱商事の文化を継承できると考えています。一方でダイバーシティがないと会社はもろくなりますから、異文化を持ち込んで組織を活性化しなければなりません。中途採用者にはその役割を期待しています」(岡部氏)

必要に応じて専門的なスキルを持つ人材を獲得して構築する組織と、優秀でまっさらな新卒者を一から育て上げ構築する組織、果たしてどちらのパフォーマンスがよいのか。その答えは簡単に出せるものではないが、三菱商事では基本的に後者の方向性を取っているといえよう。

グローバル化や連結経営へのシフトという大きな潮流の変化のなかで、その選択がどのような成果をもたらすのかに注目したい。

