

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 22

三井物産

槍田松瑩氏

取締役会長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



商社の新時代を切り拓くグローバル人材は 「混ざれ、混ざれ」から

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Utsuda Shoji_1943年生まれ。東京大学工学部卒。1967年三井物産入社。電気機械部長、情報産業本部長、取締役、常務、専務などを経て、2002年10月、社員が逮捕された不正入札事件により前経営陣が引責辞任した後を受ける形で社長に就任。企業の社会的責任の徹底を従業員に脱ぎ続けてきた。2009年から現職。日本貿易会会長も務め、日本政府にTPPへの参加を訴えてきた。学生が学業に専念できるよう、長期化した就職活動時期見直しの旗振り役でもある。

多くの企業がビジネスモデルの見直しを迫られる時代、商社もまた例外ではない。海外市場を切り拓く国際物流のキープレーヤーともてはやされたこともあるが、その後「商社冬の時代」が訪れ、「商社不要論」さえ囁かれた時期もあった。三井物産もまた、こうした逆流のなかで、もがき苦しんできた企業の1つ。仕事の本質を見極め、「良い仕事」というシンプルながら不退転のメッセージを発して、危機を乗り切ってきたのが檜田松瑩会長だ。

グローバル人材にはスキルだけでなく、人間力も必要

——現在の商社を取り巻く環境をどのようにご覧になっていますか。

かつてはそれこそ“from Japan to Japan”で貿易や物流のお手伝いをすればよかったのですが、現在はそれだけでは価値を生みにくくなっている。メーカーが自前で輸出入や物流をこなすようになりましたから。「商社不要論」が言われた理由もここにあります。

とはいえ、長年培ってきた商社のノウハウは膨大。そういう知識・経験・ネットワークを利用して次にできることは何なのか。単なる物流機能を脱し、商社の総合力を活かして事業そのものの付加価値を高めることで収益を得るといふ、事業投資の方向へとシフトしてきたのが、この

10年間の流れだと思います。

——グローバル事業を展開することは変わらないわけで、そのためのグローバル人材の育成にも力を注いでこられたと思います。

国境をまたぎ、諸外国の人とコミュニケーションをとりながら、さまざまなビジネスに触れて、その価値を高めることができる人材——それがグローバル人材の定義だとすれば、そのためのスキルを身につけさせることで育成はできるでしょう。ただ、私が最も大切だと思うのは、スキルや知識を超えた領域、一言で言えば「人間力」なんです。交渉はまさに人格と人格のぶつかりあい。たとえ現地の言葉があまりできなくて最初は多少ギクシャクしたとしても、この人は信頼できると思われた瞬間に物事はうまく進むようになります。逆に口が達者で、なんでもよく知っているけれど、なんか信頼できないなという人はうまくいかない（笑）。

つまり、人間力をつくる教育が不可欠なんです。そんなことは会社に入る前にやっておけという話もありますが、今の時代はなかなか難しい。「いい学校、いい会社」という単線的な価値観だけじゃないんだよ、ビジネスはもっと複雑なんだよということを、会社が若い人に早く気づかせないと。

——商社に入ると、たとえばブラジルで鉄鉱石を30年やりました、というような特定分野の専門家が重宝

されると聞きました。それも今は変わってきましたか。

スペシャリストはもちろん大切ですが、それだけではこれからの商社はやっていけない。たとえ自分の仕事に没頭していても、どこかにそれを客観的に見る視点が必要。自分の仕事に対して、適切な距離感をもつこと。そうでないと、周りがよく見えなくなりますから。

定量から定性重視へ。
評価方式改革に大なた

——東京本店でも多くの外国籍の社員が働いていますが、それもさまざまな価値観を踏まえて仕事を客観視できるようにするためですか。

「混ざれ、混ざれ」というのが私のモットー。日本から出て行くし、海外からは来てもらう。海外を知るためには、外国の人と一緒に仕事をしたり、飲んだり食べたりするのが一番。そのなかで、人間を磨くことができると思うんです。

——女性社員の海外勤務の機会も増えるなど、女性の活躍推進にも積極的に取り組まれていますね。

昨今は大きなプロジェクト、たとえば資源・エネルギー分野の仕事にも女性が参加していて頼もしい限りです。男女を問わずその任に適した能力のある人材を抜擢しているだけで、特別に女性向けのマネジメントをしているわけではありません。た

だ、女性にとって、結婚、出産、育児というライフイベントの影響は大きい。せっかくの優秀な社員がライフイベントを機に仕事が続けられなくなるのは問題ですから、その部分は会社ができるだけサポートしようと考えています。社内託児所や「くるみん」認証の取得などもその1つです。——社長時代に評価の仕組みを大改革しました。従来の定量的のみによる評価システムから、評価要素の8割をプロセス重視の定性評価に変えたというものです。

そもそも私が社長に就任するきっかけになったのが、2002年の「国後島事件」*1。社長に就任して、コンプライアンス改革を進めるさなか、今度は「DPF事件」*2（2004年）が起きます。2つもの大きな不祥事で、当社は大変な批判を浴びました。「2ストライクをとられたようなもの。3ストライクでアウトだよ。会社が潰れるよ」と本気で思いました。

そもそもこれらの不祥事は、担当者が自分の懐を肥やそうと思って画策したものではないと思うのです。事業部の収益を上げたいという一心

だったのであろう、と。ただ、私はそこにこそ問題の根っこがあると思ったんです。

世界各地でいろんな事業をしていますから、マネジメントとして、現場の人たちの仕事の中身を細かくチェックする仕組みが会社にはなかった。勢い、仕事の評価は、期中にどれだけ儲かったのか、1人当たりの収益はいくらなのか、定量的な数字を指標にせざるをえなかった。社員にしてみれば、とにかく利益を出すしか評価を上げる方法はないから、なかには少々無理して競争する人も出てきます。それが、あの事件の原因ではなかったか。

そこにメスを入れなければ、会社を再生できない。そこで、思い切って評価制度を変えました。結果も重要だが、そこに至るプロセス、仕事の質を評価しよう。横並びに比較するのではなく、個々人や組織が立てた定性的な目標の達成度を重視しよう、と、大なたを振りました。

——抵抗はなかったのですか。

ありましたよ。とくにOBを含めた諸先輩からは、「そんなことをし

たらみんな働かなくなるぞ」と(笑)。けれども、そんなことで仕事をサボるような社員はうちにはいないと、私は確信していました。評価基準を変えたことがどこまで影響したかはわかりませんが、結果としては、当時の資源バブルの影響もあって倍々ゲームのように収益が向上しました。

危機に直面したからこそその世界に通じる「YOI SHIGOTO」

——そうした改革のなかで2006年に「良い仕事」という言葉を掲げるようになりますね。世の中に役立つか、取引先に付加価値をもたらすか、自分のやりがいにつながるか。3つの視点で自分の仕事を評価しよう。

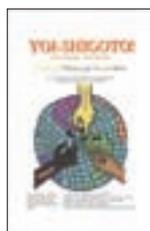
会社が社員一人ひとりにどういう仕事をしてほしいと思っているかを、端的に伝えたかった。自分の人生を振り返ったとき、つまらないことに多くの時間を費やしてきたと思わないためにも、良い仕事をしようじゃないか、と。会社が潰れるかもしれないという危機にさらされたからこそ、トップが責任をもって新しい方



旧三井物産初代社長・益田孝氏が残した「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごとくことなく、遠大な希望を抱かれること望む」という言葉は、現在の三井物産のDNA「挑戦と創造」「人材主義」「自由闊達」に受け継がれている。



競争戦略論の大家である米ハーバード大学のマイケル・ポーター教授をはじめ、世界トップレベルの講師陣の指導を受けることができる「Mitsui-HBSグローバル・マネジメント・アカデミー」。



「良い仕事」の真の意味を伝えるため、海外でも「YOI SHIGOTO」とローマ字表記の標語を掲げて説明している。

*1 国後島に建設予定のディーゼル発電所の競争入札において、同社社員が公正な入札を妨害したという事件

*2 同社子会社が販売していたディーゼル車向けの排ガス浄化装置（DPF、ディーゼルエンジンの排気ガスに含まれる粒子状物質を減少・除去する装置）の指定申請時に、虚偽のデータを作成・提出したという事件

向性を示す必要がありました。社員はみな、その言葉を理解してくれたと思います。

海外店にもそれを広めようと、「YOI SHIGOTO」とローマ字表記の標語をつかって、現地社員と一緒にワークショップを重ねました。ヨーロッパや新興国は理解が早かったと思います。ところが、アメリカでは過度に金融化した資本主義の影響でしょうか、浸透するまでには時間がかかりましたね（笑）。

——「人の三井」と言われた原点に戻ろうということでもあった？

明治期の創業者・益田孝に「眼前の利に迷うべからず」という言葉があります。武士が始めた商売ですが、当時は居ずまいのしっかりした、サムライ・スピリットがあったんですね。濡れ手で粟の商売では、やっける人も満足しないし、周りの人も評価はしない。「クオリティ・オブ・プロフィット（利益の質）」が大切だということですね。

——2007年に世界3極体制を敷くなど、組織改革にも取り組まれました。

三井物産はもともと「部店独立採算制」が伝統で、本店の各部門、国内外の支店が頑張ってそれぞれ黒字をめざしていました。ただ、悪く言えば中小企業の寄せ集め。決算期になると自分の部署を黒字にすることばかりに目が行ってしまいました。しかし、それでは現場のオペレーションが見えないままです。そこで、海外部門でいえば3つの地域に財布をまとめて、その大きな財布のなかで自由闊達にビジネスを進めるというように「部店独立採算制」を組み替えていったんです。



——最後に、次世代の幹部社員を育てるためのMitsui-HBS グローバル・マネジメント・アカデミーについて。ここでも人間力は磨かれますか。

これはハーバードビジネススクールと協業して進めているプログラムですが、人間力を磨くことを目的とした授業もありますよ。当社がDPF事件を経て「良い仕事」の追究に変わる過程は、アメリカのビジネススクールのケーススタディにも取り上げられています。それをアカデミーでも議論します。30人の受講生のうち半分が当社の社員、残りは現地採用社員や取引先からメンバーを選抜してもらいます。異種人材とグローバルに混じり合いながら切磋琢磨できる場だと思っています。

三井物産

■本社所在地／東京都千代田区 ■設立／1947年（昭和22年）7月25日 ■従業員数／6167名（単体）、4万5148名（連結）（2013年3月31日現在） ■売上高／4兆1821億93万円（単体）、10兆496億37万円（連結）（2013年3月期）

AFTER INTERVIEW

企業戦士、進化の理由は「YOI SHIGOTO」

旧知の記者が数年前に三井物産に転職し、久しぶりに会って話を聞きました。彼は記者時代から情勢分析力のある人物でした。彼が来週から育休を取ることに。海外出張は激務だが、平時は18時、遅くとも19時には帰宅できる日も多いこと。ここ数年で外国籍の社員が増えてきたことなど。

彼の話聞いて企業戦士というイメージが覆され、槍田会長への取材となりました。社会のため、顧客のため、自分のためになっているか、自問自答するためのキーワードとして「YOI SHIGOTO」を打ち出し、組織改革に全社員が一丸となって取り組んできたこと。混ざれば混ざるほど価値観の共有はシンプルになるのでしょうか。