

IR Day 2023 第 2 部 : パネルディスカッション

開催日 : 2023 年 9 月 12 日 (火) 13 : 00~16 : 00

出席者 : 代表取締役 副社長執行役員 CAO	清島 隆之 (以下、清島)
執行役員 人材・総務・法務担当役員補佐 (人事担当)	中澤 佳子 (以下、中澤)
社外取締役	岩田 喜美枝 (以下、岩田)
理事 インベスターリレーションズ部長	高山 宜典 (以下、高山)

<高山>

ご覧いただいたエチオピア通信事業の動画の内容も念頭に置いた上で、パネルディスカッションに移りたいと思います。さまざまな事業を支えるタレント&ケイパビリティ、そして、人材マネジメントについて、改革のここまでの成果と今後の課題、ポテンシャルといった切り口でいくつかお聞きします。

まず、清島 CAO にお伺いします。

タレント&ケイパビリティという観点で、例えば SBU という戦略事業単位の組織において、それぞれが中長期の成長戦略実現のために、こういったスキル、あるいは経験を持った人材を拡充したいといった要望があった際、社内でのような議論やプロセスを踏んでこられたか、これまでの 2 年間の振り返りも含めて教えていただけますか。

<清島>

まず、それぞれの SBU において、事業戦略を描き、その中で投資計画や増員計画を織り込んでもらい、その SBU 戦略について、年 2 回の戦略会議で議論しています。規模の大きいものについては、GIPC という別の会議体があり、そこで議論し、戦略会議で合意した上で可否を決定するというプロセスです。

その後、各 SBU 戦略に応じ、人事がセンターになって、社内の人材抛却余地のある、あるいは人材抛却予定のあるところと調整をしながら、個別のマッチングをトライする、あるいは社内の公募制にかけて、われこそはと思う人材を募ります。それでも見つからない場合、あるいはその専門性次第では、住友商事の社内にはないことが予想される場合には、初めから外部人材にアプローチをかける等、様々な方法で人材を確保しています。

<高山>

ここからは岩田取締役と、そのあと中澤さんにお伺いしたいと思います。もう少し時間軸を手前に持っていきまして、これまで進めた人材マネジメント改革について、主に制度面、多様性の促進、あるいはインクルージョンといった観点で、これまでの進捗あるいは実効性をどのように感じておられるか、お話ししていただけますか。

<岩田>

今回の人材マネジメント改革の 4 つのコンセプトの中で、私が特に関心を持っている 2 つについてコメントしたいと思います。

1 つは、年次概念の払拭、Pay for Job, Pay for Performance の考え方です。これは今回初めて当社がトライするというのではなく、年功制度は、相当前に制度上はなくなっています。しかしながら、長年染みついた意識や、慣行、また、制度は直ったとしても運用は直らない等、目的の達成が難しかったものと思います。

今回は、抜本から変えようと本気で取り組んでいる様子は取締役会までよく伝わってきています。私は改革の方向は正しいと思いますので、ぜひ成功させていただきたい。

従来の職能制度というのは、人の能力に着目して、人に値段をつけていたんですね。今回の職務等級制度というのは、仕事のジョブサイズに応じて仕事に値段をつけるということですから、大きく異なるわけです。これが徹底できれば、年次概念というのは結果として解消すると私は思っています。

若手の登用という意味では、29歳の管理職に加え、当社において従来、最初の登用の平均年齢が50歳程度であった部長職に、40歳での登用事例が出る等、成果が少しずつ出始めています。

しかしながら、この規模の会社ではまだまだ人数が少ないです。さらに事例を積み上げていながら、年次管理の払拭につなげていってほしいです。

また、Pay for Job, Pay for Performanceという考え方は、若手にとどまらず、シニア層にも適用されるべきということです。従来は、ある年齢になると役職から外れたり、報酬が下がったりといったことがありましたが、今回、定年後の嘱託再雇用者についても、Pay for Job, Pay for Performanceの考え方を導入するということをやりました。すなわち、年齢に関わらず、その人の能力、意欲に応じて、大きい仕事に就く、大きい仕事に就き続けることもできるべきであり、この考え方を社内に徹底しないといけないと思っています。

二つ目は、女性活躍推進です。DE&I、多様性の中でも特に日本の現状を見ますと、女性の活躍というのが最大のテーマです。

他業界と比べて商社の女性活躍は遅れていた中、当社も女性活躍の取り組みは従来から一定程度はやってきましたが、やはり「SHIFT 2023」で始めた取り組みこそ、本気度が感じられます。女性活躍については、非常に時間がかかるテーマもありますが、例えば職掌の一本化（一般的にはコース別雇用管理の撤廃）の様な短期的に成果が出る施策にすぐに着手したことは、大きな一歩であると評価しています。従来は事務職（一般的には一般職）は職域が限られていたり、昇進に頭打ちがあったりし、ポテンシャルが十分出せていませんでした。当社の女性活躍の最大の障害はここにあると、当社に関わってすぐそれを感じましたので、主張を続けました。

その結果、昨年は旧事務職の方の中から、十数名の管理職が誕生し、今年も出てきています。加えて、社内公募に応募して異動する、あるいは海外転勤に手を挙げるという方の事例も出てきており、数はまだ少ないですが、旧事務職の方たちの職域拡大や昇進も進み始めたなということで、大いに期待しております。

また、採用領域ですが、採用の場の景色は大きく変わりました。私の就任当時、学卒採用は、女性が2割でしたが、今は4割になっています。そのほとんどが男性で占められていた中途採用においては、3割から4割程度になっており、ずいぶん変わったと思います。

時間がかかるのは、育成と登用の領域です。これはあまり焦ってはいけないと思いますので、経験をしっかり積んでいただいて、しっかり評価し、登用していただきたいです。

<高山>

中澤補佐はいかがでしょう。

<中澤>

制度面で3点、DE&I、多様性の促進という観点で2点コメントしたいと思います。

まず制度面についてですが、年次の概念を撤廃したことはものすごく重要なインパクトであったと思います。われわれは既存の枠組みを超えて社会課題を解決し、付加価値を提供していくという大きな使命を負っていますが、それには深い専門性が複数要求される上、ビジネスの流れもかなり早いです。そういう変化の中で、やはり過去は未来を

予測しない、ダイバーシティの高いメンバーで議論する、そういうことが求められますが、年次を考慮しないと人が登用できないということでは、やはり足かせになると思います。故に、弊社のように年次概念をまず変えたということは、大きなインパクトだと思います。

ただ、運用面での浸透に関しては、3つの課題がまだあると思っています。

1つ目は、職務をデザインするということをラインマネージャーができるようになること。5年後、10年後のビジネスを見た際に、どの様な専門性、ケイパビリティが必要で、それを実現するために、どの様なポジションがいくつ必要で、どの様な組織をつくっていく必要があるのかということ、今いる人を必ずしも思い浮かべずに、常に考えられるような訓練が必要です。

2つ目は、それをベースにして、ジョブディスクリプションをしっかりと書いていくこと。われわれのビジネスは、多くの業界、産業にまたがり、また、働いている地域も、派遣員で71カ国ぐらいいらっしゃいますけれども、そういったダイバーシティの中で一律にジョブを評価することはなかなか難しいです。まずジョブディスクリプションをしっかりと書いて、それを評価するというのを確実にアップグレードさせていくことも必要です。

3つ目が、マネジメント職だけではなくエキスパート職も確り増やしていくこと。部下を持たずに、専門性に長けた人材として仕事を続けていくことも、キャリアの選択としてあり、だからといって、処遇面で見劣りすることはありません。このエキスパート職の活用がまだまだだと感じています。これは、1つ目に申しあげました、職務をデザインするということをやっていくことによって、自然とできてきます。

この3つを、人事がビジネスリーダーをサポートする形で、今後2年、3年かけてしっかりとやっていきたいと思っています。次に、多様性の観点です。入社以来、社員の方と直接コミュニケーションを取る機会を多く持とうと思って時間を割いてきているのですが、そこからのフィードバックにおいて、人事制度の中には年功の概念がなくなっても、慣れ親しんだ会議の中での習慣、あるいはコミュニケーションのスタイルの中では、ヒエラルキーを意識した議論から離れられないという状況が、まだたくさん散見されると聞いています。これは私自身も感じていることです。

この習慣、あるいはコミュニケーションをリスキングしていく必要があると思っています。キャリア採用のメンバーは、全社員のうち10%程度で、まだまだマイノリティです。その人たちの知見あるいは専門性を生かすという観点、あるいは若いリーダーを抜擢して議論を進めるといったときに、新しいコミュニケーションスタイルでないと、やはり話が通じない。日本人はハイコンテキストで話しますし、どこの会社でもありますが、社内用語がたくさん散見されます。それを皆さんがローコンテキストで、誰が聞いても理解が違わないような議論の仕方をしていかないと、せっかく多様なメンバーが入って、多様なチームがつけられたとしても、結果に結びつかないという形になってきますので、そのコミュニケーションのリスキング、そして全然違う突拍子もないことを言っても良いというような雰囲気づくり、習慣化が重要です。

ソフト面の変化があって初めて、年次概念の撤廃、そしてイノベーションにつながるような結果になってくると考えています。

<高山>

人材マネジメント改革を推進する中で、当社グループの人材の特徴、あるいは独自性をどのように見えていますか。

<中澤>

私は2つあると思っています。

1つは、誠実で信頼できるということ。私自身も感じているところですが、社外の方皆さんその様に仰います。その信頼があるからこそそのネットワーク、そして、だからこそアクセスできる情報というものがあります。それはやはりこの社会が

大きく変わる潮目の中で、どういうビジネスをつくっていくか、構想していくかといったときに、お金では買えない、簡単に他社さんがマネできない大きな資産だろうなと思っています。

2つ目は、セクショナリズムが少ないこと。この規模の会社になりますと、どうしてもセクショナリズムがあります。いろいろな会社を見てきていますが、エンゲージメントサーベイでだいたいトップに来るのがセクショナリズムで、他部門に言ってもたらい回しにされて仕事してくれないとか、それは管轄ではないですといった様になってしまうということをよく聞きますが、われわれのエンゲージメントサーベイの結果で、ゼロではないと思いますけれども、非常に少ない。そのチームワーク力というか、コラボレーション力は、ものすごく大きな優位性だと感じています。

<岩田>

私からも2つ述べたいと思います。

まずは、先ほどのインクルージョンの議論ともつながりますが、何と言っても住友の事業精神、それを含む企業理念の強さです。今日のこの会議でも住友の事業精神という言葉が何回出てきたでしょうか。取締役会でも日常的に社内取締役の方が住友の事業精神に言及しており、当社の経営の精神的な支柱になっていると思いますし、経営者だけではなくて、社員がそれを非常に強い共感を抱いてシェアしているという、これは本当に強いところだと思います。これはインクルージョンにとって大事なことです。

多様な人たちが集まっただけでは何もそこから生まれない。当社は多様性を、イノベーションや価値創造の源泉と位置づけて取り組んでいます。そのためには、多様な人たちがどこに向いていくか、どんな会社になりたいかということについて思いを一つにして、そしてお互いの違いを認め合った上で、一緒に働く、協働するという、インクルージョンが不可欠です。このインクルージョンをつくっているのが、当社の場合は、住友の事業精神、企業理念だと思います。インクルージョンを進めるときの強みになると思っています。

もう一つ付け加えるとすると、中澤さんがおっしゃったことと重なりますが、チームワーク力が非常に高い。一方で、同質性をあまりにも強く求めすぎることにならないように注意しないといけないと思いますし、忖度や同調圧力がないかどうかというのは、常に注意して見ないといけないと思います。強みが逆に弱みになってはいけないと思います。

また、もう一つの当社グループの人材育成の特徴、あるいは強みは、やはり現場力だと思います。商社ですから、さまざまな事業領域があって、それぞれに現場を抱えています。そもそも入社される方は、学卒入社でもキャリア採用でもそうですが、ポテンシャルが素晴らしく高い人材が入ってこられています。その人たちを、海外を含めて現場に出して、とことん鍛えているなと感じます。

その経験を通じて、粘り強さや最後までやりきる力、地域社会とネットワークをつくる力、日本人以外の人たちと一緒に働く経験など、そういうことを培って人は育っているなど、住友商事を見ていて思います。これは確かに強みであり、さらに磨いていただきたいと感じています。

<高山>

最後に、今後に向けて、人材マネジメント改革の考えの根底にある「当社グループの企業価値向上を実現していく」ために、今、お二方がいろいろな角度でおっしゃった、私どもの人材の独自性あるいは強みを磨くという観点も含めて、今後、どういった打ち手が必要とお考えになられていますか。

<岩田>

打ち手というのか、人材を生かすための残された課題ということでは、業務プロセスの改革はその一つであると思います。エンゲージメントサーベイの結果は取締役会にも報告されていますが、全体としては満足している結果だったと思うものの、働き方についての社員の皆さんの満足度は必ずしも高くないのではないかと感じることがあります。

例えば、サーベイの自由記載欄において、「決裁の過程で手戻りが多いなど意思決定に時間がかかる」、「権限の委譲が不十分である」、「会議の準備や根回しなどの内向きの仕事が多い」といった記載が見られます。仕事のやり方は、まだまだ標準化、簡素化ができるのではないかと思います。

私自身も日常的に同じように感じるがあります。例えば取締役会資料はものすごくレベルが高い一方で、議論のためには、完璧な資料である必要はないと思います。あるいは、私が社内の人と打ち合わせをするときに、私一人に対して、複数人で対応いただくことが多いです。普段からチームで仕事をしているので、常にいろいろな情報をシェアしておきたいというチームの良さの表れだと思いますし、私の質疑に対してその場で確りと対応する体制をつくっているということではありますが、もう少し、一人一人の役割や責任を明確にして、個人に任せることで、時間が生み出せるのではないかと思います。

こうやって業務プロセスの改革をして生み出された時間を、ルーティンに使うのではなくて、新しいことをする、新しいことを考える、そういう挑戦のために使っていただきたい。この時間の余裕をつくり、人の成長に確りとつなげてほしいと思います。

<中澤>

冒頭でお話した制度面の3つに加えて、やはり重要なのはソフト面、慣れ親しんだ仕事の仕方、あるいはカルチャーと言うのでしょうか、新しくイノベーションを起こしていく、今までにない付加価値を社会に提供していこうと思ったら、違うカルチャーが必要になってきます。

私が一番重要だと思っているのは、目の前の社会課題に対して、どの様なソリューションが提供できるか議論をする際に、年次や経験年数などのヒエラルキーがない、皆平等な環境を整えること。もしかすると、昨日入った新入社員のちょっとした質問が大きなきっかけになる可能性もあります。若くとも、専門性がなくとも、課題に対峙する際には、皆平等に、議論に注力できる環境、それがまず大切な一つだと思っています。

ぜひわれわれの将来、そして社会に貢献していくために、働き方、カルチャーを変えていこうという目標を、人事も総力を挙げてサポートしながら、実現したいと考えています。

<高山>

ありがとうございます。これでパネルディスカッションを終わりたいと思います。

以上