

人材戦略 概要

当社にとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した強い「個」が協働し、経営資本を最大限活用し、自らビジネスを創り、育て、<sup>ひろ</sup>展げ、新たな価値を世界中で生み出しています。

「強い「個」の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」を柱とする人材戦略の推進は、グローバルでの多様な個の活躍推進につながり、「自由闊達」な企業文化と相まって、経営資本・基盤を拡充・強化し、事業ポートフォリオの良質化を後押ししています。

そして、さまざまな事業を通じたステークホルダーとの価値協創により、企業価値向上の実現につながっています。



\*Mitsui Engagement Survey 2022に基づく

# 人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進に向けた具体的取組み

当社は、人事戦略の柱である「強い「個」の育成」「戦略的適材配置」を、各時代の事業環境などの変化に応じて施策を追加・改善しながら、長い年月にわたり実践してきました。「インクルージョン」は、当社の「自由闊達」な企業文化を土台に創業時から受け継がれ、育まれています。近年、多様な人材のグローバルでの活躍推進に向けた新たな取組みを拡充し、事業環境の変化が激しい時代においても持続的な価値創造を実現していきます。



## 海外派遣プログラム

若手社員を中心に海外に派遣し地域・業界プロフェッショナルを育成する海外修業生制度や、グローバル・グループ経営を担うビジネスリーダー育成を目的に、中堅・管理職社員を国内外のビジネススクールに派遣するビジネススクール研修員制度など。2011年からはハーバード・ビジネス・スクールと協業し、当社専用プログラムを実施しています。海外現地法人・関係会社および事業パートナーからも参加者を募り、次世代リーダーの育成とともに、事業パートナー・取引先との関係構築にもつなげています。

## 人事ブレンボード制度

「会社のニーズ」と「社員の意思」がマッチングする場合に、組織の壁を越えた人事異動を実現するためのプラットフォーム。機動的で実効性の高い全社最適の適材適所と、社員の自律的なキャリア選択と挑戦を後押しします。また、ブレンボードの一環として、全社経営戦略や個別案件ごとの最適人員配置の迅速化に向け、ジョブポスト制度も新たに導入し、現場の人材ニーズに対応する運営も実現しています。

## Mitsui Engagement Survey

社員の会社に対する信頼や貢献意欲の可視化を目的として2018年より開始した調査。2022年は1万人超の社員を対象として実施し、社員の意欲向上と組織力強化につなげています。調査結果は経営会議、取締役会で報告され、「従業員エンゲージメント」項目の前年度対比増減は役員報酬の業績連動条件（ESG）の構成要素になっています。

## Change Leader Program

世界各地から選抜された海外採用職員が経営幹部との直接対話、リーダーシップなどをテーマとした集中討議などを実施するグローバルベースの育成プログラム。

## Women Leadership Initiative

次世代の女性リーダー育成を目的として、組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるエンバワーメントを推進する育成プログラム。

## Sponsorship Program

経営会議メンバーが本プログラム対象となる女性管理職一人ひとりのスポンサーとなり、キャリアに関する助言や指導を実施するプログラム。

## Expertバンド・キャリアチャレンジ制度導入

Expertバンド：複線型キャリアパスとして新たに設けられた等級。特定領域での高度な専門性を蓄えた人材の一層の活躍を促進します。

キャリアチャレンジ制度：所定の任用・昇格要件や年齢にかかわらず、適任者が上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジ可能な制度。次世代リーダーの早期育成を組織的に後押しします。

## グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」

社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適材適所のさらなる効率化と、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支えるデータプラットフォーム。2022年10月に導入され、対象を徐々に拡大し、2025年3月期までに全世界を対象とした稼働開始を予定しています。

## 人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進



ファイサル アシュラフ  
インド三井物産株式会社 社長

1998年にインド三井物産に入社して以来、私は東京本社を含む複数の地域と業界で、学びとイノベーションの日々を重ね、三井物産の文化の豊かな多様性を経験してきました。現在はインドのマネージング・ディレクターとして、グローバル経営陣と緊密に連携し、地域戦略の共同策定や事業計画の実行に取り組んでいます。私の経験は、Mission・Vision・Valuesの最良の伝統を受け継ぎ、グローバルな多様性を持つ人材を育成し、インクルージョンしようとする、三井物産の絶え間ない努力を証明しています。グローバルで多様な人材育成に焦点を当てた、公正でオープンなタレントマネジメントシステムは、私にリーダーシップを発揮する役割を与えてくれただけでなく、ハーバード・ビジネス・スクールでのハイブリッド・エグゼクティブ・プログラム<sup>▶P.47</sup>など、入念に吟味された研修の機会も与えてくれました。

私たちの世界は、産業、エネルギー、デジタルの3つの領域が前例のない形で融合し、加速度的に変化する局面を迎えています。この新たな事業環境における三井物産の取組みの中核はタレントマネジメントです。これからも三井物産は、新たな世界で戦える多様な人材をグローバルに輩出し続けると確信しています。



ちとせ あつこ  
千歳 敦子  
コーポレートディベロップメント本部  
企業投資部 部長

2022年4月よりコーポレートディベロップメント本部企業投資部長を拝命し、パイアウト、ベンチャー・創業、リースの3領域で、投資先などの企業価値向上や、パートナー企業との事業創出に取り組んでいます。事業推進にあたっては、キャリア採用や他社からの出向者、海外採用職員など、多様なバックグラウンドを持つメンバー、および社外の関係者を巻き込み前に進めるリーダーシップが不可欠です。私は、米国駐在、海外関係会社への出向、関係会社社長などの経験を重ねることで、多様性を尊重するリーダーシップスタイルを見出し、またSponsorship Program<sup>▶P.47</sup>の一期生として米谷副社長（当時）から直接アドバイスを受けることで、視座を高めてきました。これからも、組織のメンバーのさまざまな経験を通じた成長、および事業を通じた価値創造に挑戦していきます。



はたけやま みきとし  
畠山 幹敏

コーポレートディベロップメント本部 総合力推進部 GX推進室 室長  
兼 経営企画部 企画室 次長

新卒で戦略コンサルティング会社に入社。その後、電機メーカーで資本政策や、米国子会社のCFOに従事しました。当社には2016年にキャリア採用<sup>▶P.47</sup>で入社、キャリア入社と新卒入社の混成メンバーで構成される経営支援チームをリードしてきました。そこでは互いの知見や専門性を活かしながら、年間30以上の関係会社の経営支援にハンズオンで関わり、これらを含む社内のノウハウをまとめた知的資本のプラットフォーム<sup>▶P.33</sup>の構築にも携わってきました。さらに、ここで経験を積んだ人材がその後、当社内や関係会社のキーポジションで活躍する好循環も生み出しています。当社はオープンでフラットなカルチャーで、私がかもともと持っていた「歴史ある会社＝硬直的」という固定観念は完全に覆されました。各事業のプロが敬意を持って協働し、価値をつくることにフォーカスする、この働き方こそが世界標準で仕事を成すことにつながると信じています。



きたざわ あきこ  
北澤 祥子  
エネルギーソリューション本部 カーボンソリューション事業部  
クライメートマーケット室 シニアマネージャー

私は、主に途上国において温室効果ガス削減・吸収案件を実施し、排出権を他国に提供する業務に携わっています。この分野では、排出権制度の知見と業界関係者とのネットワークが重要です。私は、現行の排出権制度のベースとなる京都議定書クリーン開発メカニズムの発足当初から20年以上、制度を活用した多様な排出権案件を扱ってきました。制度・市場の変遷を当事者として経験することで、制度や案件ごとに特徴のある実務上の課題・リスクに関する知見を蓄積し、政府関係者や需要家など、キープレイヤーとの関係も構築しました。制度の多様化・複雑化により、現在では実務経験に基づく知見・ネットワークの重要性がさらに増えています。私は、これまで積み上げた排出権事業に関する専門性をより直接活かしたいと考え、Expertバンド<sup>▶P.47</sup>に移行しました。今後も、排出権事業を通じて脱炭素社会実現に貢献していきます。