

インベスターデイ 2023 パネルディスカッション 質疑応答

開催日： 2023年11月30日（木）

回答者：	代表取締役社長	堀 健一
	代表取締役副社長執行役員 CHRO	竹増 喜明
	社外取締役	内山田 竹志
	社外監査役	玉井 裕子

<Q1：社員エンゲージメントの向上について>

竹増さんに質問です。定性的なお話が多くありましたが、定量面についておうかがいします。

社内でエンゲージメントサーベイなどを実施されていると思いますが、様々な施策によるエンゲージメントの向上は見られるのでしょうか。これまでの調査で、特に社員満足度が低い項目として御社内で課題になっているポイントがあれば教えてください。

<竹増>

エンゲージメントサーベイの結果は、ライン長の評価に直結しています。しかし、サーベイのチェック項目は非常に広範なため、結果に一喜一憂することは避けなければいけません。前年対比でスコアがどのように変化しているかという点を特に重視しており、これが管理職、ライン長の評価に影響します。

また、当社で重要な職責を担う、経営会議付議を要する任用人事などに際しても、多面評価の結果は非常に重要な参考資料として経営会議メンバーにすべて回付し、人事案の了承を取っています。

ご質問いただいたエンゲージメントの向上については、一言で申し上げにくいのが実情です。と言いますのは、エンゲージメントサーベイのスコアには非常に地域性が表れます。まず国内と海外との違いがあります。また、例えば欧米とアジアとでは、前提条件も含めて大きく異なります。

ご質問の趣旨が日本国内における結果ということであれば、この3年の総合的なエンゲージメントサーベイのスコアは、主要な点において若干上昇しています。ただ、当社にとって一番のチャレンジと考えているのは来年のスコアです。これは、来年に大きな人事制度改定を予定しているためです。

現場が趣旨を理解し、新制度が浸透しなければ、エンゲージメントスコアに影響があると考え、現場への浸透策に注力しています。

<Q2：社員の離職率について>

竹増さんと玉井さんにうかがいます。今回の人的資本レポートを拝見すると、単体の離職率が全社で1.41パーセントとなっています。この数字の評価について、これぐらいは避けられないものなのか、まだ下げる余地はあるとお考えなのか、教えてください。

また、男女別で見ると、女性が1.79パーセント、男性が1.25パーセントと、女性の離職率が高く、過去5年間も同じような状況になっています。このあたりの問題意識についてもお聞かせいただけますでしょうか。

<竹増>

まったく同様の認識と危惧を持っています。具体的には、女性の離職率、依願退職率についてです。当社は、女性活躍推進を非常に重要な経営目標・経営課題として掲げています。新卒の採用者の中でも、女性の比率は今や4割近くになっています。

一方で、当社を離れていく女性社員をしっかりと見ていかなければ、最終的に女性の管理職登用の数や比率は高まってこないと考えています。当社では、イグジットインタビューということで、依願退職するすべての社員に対して、人事総務部が面接を行っています。

その面接を通じてわかってきたことは、やはり女性の退職の理由というのは、仕事だけではなく、私が先ほど申し上げたいいわゆる働き方が関係しているということです。当社の働く環境の整備がもう少し進んでいけば、この離職は避けられたのではないかと思うケースも、過去にはいくつもありました。

したがって、離職率は非常に重要な指標であると考えていますし、経営会議でもそれをできるだけ下げるための施策について、議論を続けています。

<玉井>

私から付け加えられることとしては、先ほど少し申し上げたこととも関連しますが、制度・仕組みの足りないところはきちんと足していくことだと思います。

また、女性が「仕事を続けようか、それとももう無理か」と思う時に、上司のちょっとしたサポートや声かけ、または同僚のカバーといったものでなんとか乗り切って、それがその後の安定につながるというような場面を、私自身は、この三井物産に限らず、いろいろなところで見ています。

離職を防ぐためには、やはり人の意識、あるいは声掛け、コミュニケーションというのがかなり重要なポイントではないかと思っており、そのようなことを社内でもたまにコメントとして申し上げることがあります。そのような観点からも、今後の推移を見守っていきたいと思っています。

<Q3：人的資本投資効果の KPI について>

昨年経済産業省から出されて話題になった「人材版伊藤レポート 2.0」でも、各企業の取組みを評価しつつも、実態としての投資対効果の把握にどう努めるか、が課題として挙がっていたかと思います。

したがって、人的資本投資の成果としてどのような KPI を設定して取り組むかが、さらにトラックレコードを積み上げていく中で必要になってくるかと思います。

例えば、どのような観点を考慮して目指すべき KPI を設定し、成果を把握するのでしょうか。業界内の横比較の中で優位性を出していくのか、あるいは日本を代表する企業として、上場企業の中でも確実に数字を結果として残し、企業価値に反映させるようなレベルを目指すのか、いろいろな目線がありうると思います。

そこで、今この取組みを始めた段階から、その成果を実際に効果として刈り取るに当たっての目線をどのように置いているのかについて、社長におうかがいできたらと思います。

<堀>

我々も様々な KPI を考えていますが、気をつけなければならないと思っているのは、一人ひとりのアウトプット、それが競争力や生産性に表れると思いますが、それをどのように丁寧に見ていくかが大事だということです。

グループ会社の従業員は、そのグループ会社の事業モデルに合わせて設定された従業員数があります。また、例えば親会社の単体で様々な案件を手掛けている人たちの生

産性は、他の部門の生産性とは性質が異なっているため、KPI も変えるべきだと思っています。

親会社でも、当社の場合はトレーディングオペレーションを担当する人がいますが、そこでの KPI と、全体に対するサービス提供のプロが直面すべき KPI もまた異なります。このようなものを細かく区別しながら見ていく必要があると思います。

そのため同じ産業内、あるいはトレーディング会社と言われる企業と比較するよりも、我々が仕事をしている業界ごとのベンチマークや親会社の機能と会社全体の収益性、またマネージしている資産の多寡に対するオペレーションのレバレッジが、資産が増える時にどのように効いているかといったところを丁寧に見ながら検討しています。

もちろんかなり複雑な仕組みになりますが、そこを我々が経営として見ていこうと思っています。1人当たりという形で出すと、大雑把すぎて全体が見えなくなるため、今申し上げたようなことに留意して確認しているのが今の状況です。これは非常に大事なテーマであるため、引き続きいろいろな場面のエンゲージメントの中で対応させていただければと思います。

<Q4：来年実施する人事制度改定の目的について>

竹増さんに質問します。来年、人事制度を大幅に変えるとのことでした。制度の内容はリリースで公表されており、その主なポイントとして担当職、業務職の区分を無くすと書かれています。この内容だけでは、社員と多くのコミュニケーションを取ることによって理解してもらい、あるいはエンゲージしていくことが、なぜそこまで必要なのが伝わってきません。

人材も含めて、御社の人事制度は、今までも相対的にかなりうまくいっていたと、外部から見えて思っています。それでもあえて大きな改革をし、それが一部の社員にはまだ納得されておらず、そこを説得していく過程だとのこと説明でした。

そこまでして来年の人事制度ではどのようなことを変えようとしているのでしょうか。おそらくこのリリースにある以上のことを考えておられるのではないかと思いますので、そこを教えてください。

<竹増>

リリースに書いてある以上のことと言われると、どのようなことから話ししているのか、少し迷うところがありますが、少し力が入っていると感じになったことが背

景にあるとすれば、それは少なくとも私が、この制度改定が来年の全社のエンゲージメントスコアにも大きな影響を及ぼすのではないかと考えているからだと思います。なぜならこれは、社員の意識の変革を求めていくものだからです。

ご案内のとおり、当社は総合職掌の中に担当職と業務職という2つの区分があります。業務職と言われる区分は、管理職へのパスが開かれておらず、転勤は限定的です。これは古くは男女雇用均等法が成立する以前からの、いわゆる事務職の流れを引き継いでいるものです。

ただ当社の場合は、担当職・業務職という区分はまだ残っていますが、実質的に業務職から意欲のある方が担当職へ移るといふ、いわゆる職掌転換を積極的に後押ししており、いろいろな形で両者のいわばハードルを下げています。

ただ、その区分が残っていることが、実は業務職の側だけでなく、実は担当職の側の意識においてもネックになっています。このネックがなぜ問題かという点、会社としての生産性向上のネックになっているからです。

我々が業務職と呼んでいる方々は、すでに多くの方が非常に高いレベルでの業務プロセスを担っています。当社も商社ですから、いわゆる物流ビジネスは非常に重要です。そして、この物流ビジネスの業務プロセスの中核を担っている多くは、業務職の方々です。

この方々の経験をより活かして、能力をさらに引き出していくことにより、会社全体としての生産性が間違いなく大きく上がってくるだろうと思っています。そのための制度改定であるというのが私の認識です。

<Q5：投資案件に関する取締役会での議論について>

内山田さんにうかがいます。2019年の社外取締役の就任から足掛け4年ほどが経ちましたが、特に取締役会での、投資のゴーサインを出す・出さないに関する議論の中身が、就任当初と現在では、案件の数や議論の質などの面でも格段に変わっているのではないかと、外から見ていると思います。

そこで、投資に関する議論のところで、ご就任の当時と現在との比較で思うところやエピソードなどがあれば、ぜひお聞かせいただければと思います。

<内山田>

会社の性格上、取締役会に出てくる投資案件の数は、議題の中でもかなり多くなっています。もちろん数が非常に多いため、実は上程基準を見直し、取締役会でより集中

的に議論を進めなければならない案件と、経営会議の執行のみなさまに任せる案件に分けています。後者については、ノーマークになることはありませんが、その投資案件がどのようなもので、投資の結果がどうなったのかといった報告は、一定のインターバルで受けています。

また、上程基準を見直したことで、取締役会においても、より高額の投資案件についていろいろな角度から時間を取って議論ができるようになり、実際、1件当たりの検討時間も増えてきています。さらに、取締役会だけでは時間が不十分ということもあり、事前に理解した上で議論を行えるよう事前説明を必ず行ってもらっています。

特に、社外取締役は日々一つひとつの案件に関わっているわけではありません。しかし取締役会では、社内の取締役の方と一緒にになって決議しなければならないため、我々は、かなりの時間を使って個々の案件の勉強をしています。

また、大きな戦略が理解できていなければ、個別の案件も理解できないということで、今は特に執行部側にお願いして、会社全体のポートフォリオの戦略や各営業本部の戦略について順番に説明してもらいながら、我々のバックグラウンドを上げて、一つひとつの案件に臨んでいるという状況です。

以上