

中央大学企業研究所  
Working Paper  
Oral History Series No.3

ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー  
： 団塊の世代の仕事とキャリア 3

元伊藤忠商事(株)人事部長、執行役員  
富田 博 氏

監修：比較史的アプローチによる企業研究チーム

2015年5月

## 中央大学企業研究所ワーキングペーパーシリーズ

### 「団塊の世代の仕事とキャリア ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー」の発刊にあたって

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

団塊の世代が定年を迎えるに至った今日、彼らが担ってきた日本経済は失われた 20 年の中でもがき苦しみ、その出口を未だ見いだせずにいる。翻ってみると、この世代が社会へと巣立っていった時期は、学歴によって多少異なるが、おおむね高度経済成長が終わりにさしかかり、公害問題やオイルショックなどの困難な問題が噴出していった時期であった。しかし、日本経済はその独特のシステム（日本的経営）によって困難を克服して新たな成長を遂げ、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれる地位にまで上り詰めることになる。そして、バブル崩壊後の状況は上に述べたようである。

1970 年前後から 2010 年前後までの約 40 年間の日本経済の担い手は彼らであった。彼らの証言を集めることによって、この世代とこの時代の特徴と歴史的意義を明らかにしたいという思いがこの研究プロジェクトの出発点である。

一口に団塊の世代といってもその存在は多様である。この研究プロジェクトではいわゆる大卒エリート社員に焦点を当てたいと思う。この世代は、大学進学率の高まりの中で大量の大学生がいわゆるマスプロ教育を通じて生み出され、それへの反発もあって大学紛争を引き起こし、その後、大量に企業に就職していわば企業戦士として活躍することになるのである。その中でも有名大学を卒業し、大企業に就職して昇進の階梯を昇っていったエリート社員達は、現実社会の中核を担うと同時に、次世代のライフ・モデルにもなっていたのである。この層の解明は、団塊の世代の歴史的意義を明らかにするための不可欠の課題と言える。とはいえ、これ自体がきわめて困難な課題である。このプロジェクトでは、とりあえず研究メンバーの個人的なつながりで、ヒアリングを依頼するという方法をとった。実際には京都大学経済学部の卒業生を対象にヒアリングを行うことにした。

このプロジェクトは本格的研究のための予備的調査という位置づけで行われている。したがって、厳密なプランに沿ってヒアリングを行うというより、報告者に比較的自由に話をさせていただき、研究メンバーが各人の関心から質問を行うという形をとっている。ただ、ヒアリングの前に、ここで述べたような簡単な主旨と、調査の目的として

1. 大卒エリート社員のキャリアパスを明らかにする
2. 彼らが日本企業の組織能力の形成に果たした役割を明らかにする
3. バブル崩壊後の彼らの位置・役割を明らかにする
4. 団塊の世代の歴史的意義を明らかにする

の 4 項目を示し、あらかじめ準備をしていただいた。

ヒアリングの結果はこのワーキングペーパーシリーズで順次、可能なかぎり元の形のままで報告していくことにしたい。ご協力を頂いた皆様、これから頂く皆様にお礼を申し上げる。

なお、このプロジェクトは、中央大学企業研究所研究プロジェクト「比較史のアプローチによる企業研究」の一環である。

## 解 題

梅崎修 中央大学企業研究所客員研究員（法政大学キャリアデザイン学部教授）

富田博氏は、経歴書に示されているように、1972年に京都大学経済学部を卒業後、伊藤忠商事に入社された。伊藤忠商事、さらに伊藤忠商事退職後に勤めた子会社のCRCソリューションや伊藤忠テクノソリューションでも一貫して人事関連の仕事を担当された。つまり、富田氏は、人事畑の企業人である。伊藤忠テクノソリューション退社後には、その子会社であるCTCビジネスサービスで社長をなされた。

総合商社という組織の特徴は、商品別のカンパニー制（もしくは事業部制）である。伊藤忠商事のホームページによれば、2015年の時点で、繊維カンパニー、金属カンパニー、食料カンパニー、機械カンパニー、エネルギー・化学品カンパニー、住生活・情報カンパニーの6つのカンパニーがある。富田氏の説明によれば、伊藤忠商事におけるキャリア開発は、各カンパニー内でそれぞれの商品や事業の専門性を高めるやり方である。同じ事業に従事しながら、定期的に地域移動や子会社や海外現地法人などへの異動を繰り返している。移動の標準的な頻度は4～5年である。従業員は、異動によって取り扱う商品に関する経験の幅を広げていく。このようなキャリア開発のやり方は、スタッフ部門においても同じであり、人事担当ならば人事業務の中で経験の幅を広げていく。富田氏は、このようにキャリアの初期から専門を決めてしまう人事を「たぶん今もあると思いますが、伊藤忠には原籍制度というものがあまして。原籍というのは、戸籍みたいなものです」と説明している。

これまでも他産業とは大きく異なる総合商社のキャリア開発は指摘されていたが、このオーラルヒストリーは、人事部長経験者である富田氏が総合商社特有の具体的な雇用慣行を語っているので、新しい事実も多い。一つ一つの事実を分析しつつ、このような雇用慣行が総合商社に存在する合理的な根拠を考察することは、我々研究者に残された課題と言えよう。

ところで、オーラルヒストリーの中で富田氏が最も印象深い仕事だったと語るのが、伊藤忠商事の人事部長時代に取り組んだ人事制度改革である。氏は、1999年から2004年まで人事部長を担当しているが、この時期は社長の丹羽宇一郎氏の下で大きな組織改革が行われた時代であった。伊藤忠商事は、80年代後半から90年代にかけて放漫な経営が続き、バブル経済崩壊後に大幅な赤字が続いた。純利益が97年に950億の赤字を計上し、その後98年、99年にも連続赤字が続いた。『アニュアルレポート2004』（伊藤忠商事）によれば、丹羽氏の社長就任は1998年であり（2004年から会長）、就任直後から低効率取引を徹底的に洗い出し、不採算の資産について思い切った処理を行なっている。また、中長期的な収益の柱に重点的に資源配分を行うという「選択と集中」の戦略を採用している。これらの組織改革を下から支えたのが、プロフィットシェアリングとペイフォーパフォーマンスを実現する新人事制度と執行役員制度の導入による経営と業務執行の分離によるコーポレー

トガバナンス体制の強化であった。

通常、どのような企業も赤字業績になれば雇用調整行動は避けられないが、この時期の伊藤忠商事は、受け身の雇用調整行動ではなく、競争力強化のための人事制度改革に同時に取り組んだのである。この時の人事制度改革は、バブル経済崩壊後に多くの日本企業が取り組んだ「成果主義」である。この時期の「成果主義」は、一時期のブームとしては知られていても、その中身を詳細に語られることは少ない。これまで「成果主義」導入は、論者によって評価が異なり、失敗とも成功とも言われるが、そもそもブームが終わった後、「成果主義」の十分な検証が行われたとは言えないのではないかと。言い換えれば、「成果主義」導入は今も続けられている最中とも言えよう。それゆえ今回、その当事者によって企業の内側から「成果主義」導入が語られたことは歴史的にも貴重である。なお、組織改革の後、伊藤忠商事は、2000年以降は黒字に転換し、史上最高益を更新するようになった。

富田氏は、この「成果主義」導入について以下の4点に絞って説明している。第一に年功序列的な資格処遇制度（職能資格制度）を廃止し、能力に応じた適材適所を目指すこと、第二に企業業績にリンクした賞与制度を作ること、第三に職務や資格ではなく、役割に応じて賃金を決定するようにすること、第四に世界に通じる人材育成の強化である。これらは、「成果主義」の標準的な取り組みである。本オーラルヒストリーでは、その取り組みの過程が詳しく語られている。つまり、改革以前の状況、制度改革の計画と実行、さらに実行後の反応という一連の流れが語られている。

富田氏が振り返るように、これらの制度改革は、「決していい話、全員が賛成できる話ではなく、大変血が出る話」であった。氏のご苦勞と心痛は、語られた以上に大変だった推察されるが、氏は、自らの仕事経験を踏まえて制度改革の思想、組織内意思決定の過程、詳細な制度設計の例、反対や不満への対応について丁寧に説明し下さった。日本企業の経営史や人事史を理解したい方々、今後の人事制度のあり方を深く考えたい方々に読んで貰いたいオーラルヒストリーである。

中央大学企業研究所公開研究会  
「総合商社 伊藤忠商事(株)における人事制度とキャリアパス」  
富田 博 (とみた ひろし)

日 時 2013年2月6日 15時00分～17時30分  
場 所 中央大学研究所会議室3  
参加者 富田 博 (元伊藤忠商事株式会社人事部長・執行役員)  
清水克洋 (企業研究所研究員・商学部教授)  
谷口明丈 (企業研究所研究員・商学部教授)  
関口定一 (企業研究所研究員・商学部教授)  
市原 博 (企業研究所客員研究員・駿河台大学経済学部教授(当時))  
梅崎 修 (企業研究所客員研究員・法政大学キャリアデザイン学部准教授)  
熊倉広志 (企業研究所研究員・商学部教授)  
王 旭 (中央大学法学研究科(当時))  
磯貝健人 (中央大学法学部政治学科(当時))

清水：それでは、企業研「比較史的アプローチによる企業研究チーム」のホワイトカラー研究会部会の3回目ということで、今日は伊藤忠の人事部長をやっておられ、その後は履歴の通りでありますけれども、富田さんにお聞きしたいということでお願いしてあります。富田さんは私の大学の同級生なのですが、ゼミも同じでありまして、一緒に勉強したというか、遊んでもらったという関係であります。そのあと、私と違ってちゃんと就職されて、という経歴です。今日は本人のキャリア展開というものにも、大きな関心があるのですが、総合商社における人事のあり方にも関心を持って聞きに来ている方もいるかと思いますので、その方面でもお話をいただきたいと申し上げておきます。それでは早速ですが、富田さんのほうからよろしくお願ひいたします。

富田：富田でございます。今日はどうぞよろしくお願ひします。自分の履歴を見てもらったら分かるのですが、最初に履歴のほうから簡単に。一番最初、1972年といえますから、もう考えると恐ろしいですね。40年前です。40年前に大学を卒業しまして、伊藤忠商事に入りました。このころは、ほとんど海外に行ったことがないような時代でしたので、総合商社は多くの若い学生の人たちが、やはり海外というようなことに惹かれて、入ったような時代です。そこに入りまして、2度アメリカに駐在をして、アメリカから帰ってきまして、99年に伊藤忠商事の人事部長になりまして、2004年までの5年間人事部長をやりました。この時の社長が、つい最近まで中国大使をやっておられました丹羽さんが上司の上司といえますか、トップで、丹羽さんの下で人事部長をやっておりました。のちほど、伊藤忠商事の人事制度のところで説明しますが、大変に苦しいといえますか、経営的には厳しい時代でした。あまりいいことをやらないで、悪いことばかりやってみたいなことがあるのですが、そういうところで5年間人事部長をして、それで伊藤忠商事を2004年ですから8年ぐらい前に退職をしたということです。もう退職後ずいぶん経っていますので、いまさら伊藤忠商事のことをしゃべるのはどうかとは思いましたが、今日の人事制度の基礎になっているような人事制度が、私の人事部長のころにでき上がりましたので、のちほどそういう話をさせてもらおうと思っています。

伊藤忠を辞めてから、伊藤忠の子会社の会社、CRCソリューションズというITのシステム開発の伊藤忠の子会社がありまして、この会社に移りました。そのあと2006年に、当時伊藤忠テクノサイエンスという、また別の会社がありまして、これとCRCが合併統合いたしまして、1つの会社になったのが伊藤忠テクノソリューションズ。ここの会社に勤めて、ここも2年ぐらいして退職をして、その子会社であるCTCビジネスサービスという会社で社長をやって、1年半ぐらい前に退職をして今日に至るといのが私のキャリアです。

伊藤忠商事のキャリアディベロップメントというのは、会社概要があつて、その下に組織図があります。これはホームページからコピーしたものなので、ちょっと見にくいかもしれませんが、伊藤忠商事は総合商社ですから、あらゆるビジネスのセグメントについて、いろいろビジネスをしていまして、カンパニー制度というのを取つていまして、上からい

くと、繊維カンパニー、機械カンパニー、金属カンパニー、エネルギー・化学品カンパニー、食糧カンパニー、それから住生活・情報カンパニー、今この6つのカンパニー制になっています。それ以外に左側の本社組織は、人事だとか総務だとかいろいろあるのですが。伊藤忠商事の社員のキャリアディベロップメントというのは、すべてのカンパニーに移っていくというのではなく、繊維に入社した人は繊維カンパニーの中でキャリアを積んで、繊維の専門家として育っていくというのが、基本的なキャリア形成のスタイルであります。その中で、自分自身の経験でもそうなのですが、伊藤忠商事は本体の下に多くの子会社、関係会社を持っておりまして、海外の拠点も、現地法人になっているものもありますし、支店になっているものもあります。あるいは海外の事業会社になっているものもありますが、繊維カンパニーは繊維カンパニーで、そういうところをいっぱい持っているわけです。

そういうところと行ったり来たりしながらキャリアを作っているということで、ある特定の課や部に配属されたら、そこでずっと10年20年やるというのではなく、たいていは4〜5年ぐらいを一つの目安にして、キャリアをいろいろ回っていく。そのキャリアを回っていく時に、重要な役割を果たしているのが、傘下に持つ子会社であり、海外の拠点です。そういうところでマネジメントの経験を積んだり、新しいお客様との関係を作ったりというようなことをしながら、キャリアを作っていくということです。そのことが、人を育てるということにずいぶん大きな役割を果たしておりまして、そんな感じで人が形成されていくのかなということです。繊維をやり、機械をやり、金属をやり人が作られていくのではなく、繊維の人は繊維という大きな枠組みの中でそのような経験をしながら育っていくというような育ち方をします。

私もアメリカに2度駐在をしておりますし、転勤とかでいうと、住まいを変える転勤というのは4〜5回経験がありますし、所属が変わるという意味では、役割が変わったり、課長になったり部長になったり、あるいは課が移動したり、出向したり、海外に行ったりと、こういうことをずいぶんいろいろ経験をしてきて、そのことが自分の成長にとって、大変大きな役割を果たしたなと思います。それは、まず上司の顔が変わりますし、同僚の顔が変わりますし、部下も変わりますし、付き合いお客さまが変わります。ずっと同じ環境の中でやっているのではなく、違った環境の中に放り込まれる。とりわけ本体から海外やあるいは子会社に移りますと、本体だと担当なのだけれども、子会社に行くと課長になるとか部長になるとか。私が最初に海外に行ったのは30歳か31歳の時です。日本では担当なのですが、海外に行った時はマネージャーということでした。今までそんな経験も、後輩が何名もいて、後輩を酒を飲みにつれていくぐらいしか、人をマネージではないですが、オーガナイズしたことはなかったのです。しかし、ニューヨークに行くと、いきなり20人ぐらいの部下の人がいました。マネージャーということで、緊張感もありますし、また文化や生活習慣が違う、物事の考え方の違う人たちと接することで、いろいろな苦勞もありましたし、悩みもありました。そういうことを経ながら成長していくということで、多くの伊藤忠の社員が、そういうことを通じて成長していくというのが、基本的なキャリ

アの形成の仕方かなと思います。

それを側面からサポートするいろいろな人事制度というものもあります。今たぶん4年ぐらいだと思いますが、4～5年以上1つの仕事を続けてはいけないというルールがあります。4～5年経てば仕事は、少なくとも課をまたがる移動をやってもらうとか、海外に行ってもらおうとか、子会社に出向してもらおうとか、同じ仕事を同一期間続けられないというようなルールがあります。あるいは、部長職を取るためには、少なくとも1回は海外の駐在を経験しないとイケないとか。のちほど述べますけれども、最近では入社した方は、必ず4年以内に1度は海外での経験を積んでもらおうとか、いろいろ人事的な側面の制度があります。そういうことをして、人を育てているのが実態でございます。

そういうことで、私は伊藤忠で30年ぐらいいたのだと思いますが、その中で一番期近でもありますし、自分が人事部長をやっていた5年間にやった仕事が、一番いまでも印象深いです。そのことが、どれだけ皆さんのお役に立つかどうか分からないのですが、伊藤忠商事の今の人事の仕組みの基本的な考え方がその時に構築され、今もそれが続いているということでもありますので、少しそのことに触れて、のちほどいろいろご質問なり意見交換をさせていただきたいと思います。ちょっと下手くそな資料なのですが、今、誰かに頼んできれいなパワーポイントを作ってもらおうとかいうことができなくて全く申し訳ないです。下手なレジュメで申し訳ないのですが、作ってきたものを見ながら、ご説明をしていきたいと思います。

タイトルは、一応私が部長をやったのが99年から2004年までの5年間でありましたので、その間の大変印象深かった人事制度改革というものをテーマに置かせていただきました。もうずいぶん時間が経っていますので、その後、制度はその時々環境に合わせて修正はされていくのですが、この時の改革ででき上がった制度は、今日適用されている伊藤忠商事の人事制度の基礎になっているということでもあります。「99年前後の当時の経営環境」とここに書いておりましたけれども、日本全体がバブルが崩壊して、大変厳しい経営環境にあったような時代でありました。とりわけ私どもの会社は、多くの社員が「ひょっとしたらもうつぶれるのではないか」と思うぐらいに、危機感があつた時代でございます。その原因は、90年代初頭からバブルが崩壊した、バブルの途中からかもしれませんが、80年代の後半から90年代にかけて、放漫な経営といいますか、ゆるい経営といいますか、そういうことで多くの不良資産、デッドエクイティ、とりわけ不動産が多かったのですが、むやみやたらとゴルフ場を開発したり、ゴルフ場を買ったり、あるいはいろいろな土地を買ったり、資産をどんどん増やしました。幸い商社は銀行からの資金調達力があつたので、なんぼでもお金の調達ができたということもあり、大変なお金を使って資産を積み上げていき、その多くの資産が、バブルが崩壊するとともに不良化して、大変苦勞をしました。毎年赤字が続くと。

ここに97年以降、これ、数字は億円です。純利益です。連結ベースの純利益が、97年には950億。950億の赤字といたら、気が遠くなるほどの赤字だと思います。社員が5,000



名ぐらいですから、5,000名で950億の赤字といったら一人何万かな、ちょっと計算が難しいぐらい。その赤字が97年、98年、99年と3年連続続きました。普通、野球でも3回空振りするとアウトですし、サッカーだとイエローカード2枚で退場ですけども、ひょっとしたら産業界から退場しなければいけないような状況になるのではないかと。そういう大変強い危機感があったというのが、人事制度を変えないとどうしようもないというようなことにつながっていきました。もちろん人事制度だけ変えればうまくいくというわけではなく、もともとビジネスの仕方とか、そういうものも変えなければいけないので、そういうものも手が打たれたわけです。リスクマネジメントや、あるいは投資する基準だとか、いろいろなことが行われたわけです。私の守備分野では、人事制度の改革をなんととしてもこの時にやろうということで、こういうような環境にございました。

どこもそうなのでしょうけれども、人事制度の改革をする前に、人に辞めていただいて人を減らす、人件費を減らす。商社の人件費はたいていそうだと思いますが、いわゆる販管費、販売管理費と呼ばれる費用の大体半分ぐらいが商社の人件費で、多いのです。圧倒的に人件費が大半の費用の塊。残りの販管費というのはあまり調整できないものがたくさんあり、人件費が一番大きな費用の塊でありました。そこを減らさなければ駄目だということで、退職金の割り増しを付けたり、あるいは肩を叩いて子会社に移っていただいたり。こういうことは、人事部で仕事をしていて一番やってはいけないことですし、つらい。ある意味では、人はコストの塊ではありますが、一方では人財ですから、会社の財産であります。その会社の財産を切っていくというのは、本来ならばあってはいけなくて、発展、成長して収益を上げて、その人たちを生かしていくというのが本来の姿なのです。しかし、もう背に腹は代えられない。全部船が沈むかということで、制度改革の前に、このような人減らしをやりました。正確な数ではありませんが、1,000名弱、900名とか。ですから、その当時6,000人ぐらい社員がいたかもしれませんが、それが1,000名近く減るぐらいの大変な出血を見て、その上で人事制度改革が行われたという時代であります。

人事制度改革の中身なのですが、そこに一応ポイントと4つ書いてあります。うしろでもう少し詳細なものを準備していますが、1つは、年功序列的な資格処遇制度を廃止しなければいけないということです。能力に応じた適材適所の人事が実行できるような仕組みにしていこうということ。年功序列的な人の使い方、役割の与え方、あるいはお給料の決め方、こういうものを変えていこうということが1つ目です。

2つ目に、会社業績に連動するボーナスを、いくら払うのかというのを決めるのを、言葉通りの意味とは少し違うかもしれませんが、プロフィットシェアリングということで、会社の業績と皆さんに払うボーナスの額を連動させる。あらかじめ方程式を決めておく。儲かったら払う、儲からなかったら「ごめん」というような方程式にしたということです。

それから3番目に、職務とか職責、資格に基づいて払うわけではなく、やっている仕事や役割の重さに基づいて給料を決める。これは大変厳しいことなのですが、そういうふうにしようということです。

それから最後に、やはり人を育成するというのを、もう一度あらためて見直しをして、お題目ではなく、本当に人を育てていくというような仕組みづくりをしていこうと。こんなポイントで人事制度の改革をやったということです。

1枚ぐらいページが飛んで、うしろにヒューマンツリーみたいなものを書いてあるページがあるのですが。いまあげた4つのポイントを、もう少し分かりやすく理解をしていただくためにイメージで書いたのが、1番の「年功序列的な資格制度や職務制度の廃止」ということです。かつての人事制度は資格制度、等級制度。ほとんどの日本の会社がこういうやり方なのですが、職能資格制度と呼ばれるものです。会社に入社しますと、この一番下の3級というところに入るわけです。ここで経験を積んでもらい、私どもの会社の場合だと、この辺はずっと自動的に上がっていくのですが、「3級で4年やってください」。4年業務知識や社会人としての知識や、あるいはお客さんとのコネクションや、こういうものを作っていただくと、今度は「2級に上がってください」ということで、この辺はみんな若い人たちが年功で自動的に上がっていくのです。2級も同様に、少し先輩格の担当職で、ここでも「4年間経験を積んでください」と、4年やるわけです。これも年功です。1級社員になりますと、これは担当職としてはかなりベテランになっておりますので、ここも経験を積んで、これも「4年やってください」ということで、トータル12年間やっていただきます。

そうすると、その上は課長補。昔はこんなものはなかったのですが、だんだん団塊の世代が上がっていくにつれて、ポストが作れないものだから、等級を間に挟んでいって、新たに課長補という制度。これも名前は課長に準ずるという名前ですが、一応担当職です。課長に近い担当者ということ。ここからは少し評価によってスピードが差がついていくのですが、早い人は2年で課長役に上がります。普通の人で4年ぐらいかかります。ちょっと遅い人だと5～6年かかります。この辺からは少しスピードに差がつくのですが、平均的な人は4年ですから、7～8割の人は、4年経つと課長役に上がっていくということ。この課長役から上も、一応平均的な在留年数、大体何年ぐらあれば普通に頑張れば上に上がるというのがありまして、みんなどんどん上がって行って、次長役というところまで、一部の例外を除いて全員行きます。

上のほうに少し小さくなっている、部長役とか参与。参与というのは大体本部長ぐらいのことを意識していますので、ここだけは昔から組織の数と大体合うように、参与と部長役というところでは絞っています。だから、そこだけはあまり偽物がなくて、参与という人は大体本部長になる、部長役という人は大体部長になると、こうなっていたのです。次長役から下の課長役と呼ばれるところまでの管理職の人は、管理職的な名前が付いていますが、必ずしもマネジメントをやるだけが重要な仕事ではないのですが、重要な仕事の多くはマネジメントでありまして、専門職的に重要な仕事もありますけれども、次長役から課長役というのは、名前はそうだけれども、大半が担当者ということで、実際にマネジメント課長をやっている人はごく一部ということ。実際

こういう状態が、実は逆ピラミッドに近いようなかたちになっている上の図、これはイメージ図なのですが、もう少し僕の記憶では、私がこういう制度改革をやっていた時の課長役から上です。課長補から下は一般の、残業が付く人です。課長役から上というのは残業が付かない、いわゆる管理職レベルなのですが、私どもの組織で、7割近くが課長役以上だったのです。下の3割ぐらいがあれなんです。というのは、上のほうが団塊の世代。われわれのころは新入社員が300人ずつぐらい毎年入っていた時代であります。最近の新入社員の数というのは大体100人とかそれぐらいですから、圧倒的にどんどん団塊の世代が上に上がっていくにつれて、先ほど言ったような昇格管理ですから、上のほうの人が膨れ上がって、下が痩せていく。こういうような状態でやってきたというのが、99年までの状況でありました。

そうすると、いろいろ困ったことがありまして。先ほどのこの等級はキャリアパスそのものでありまして、要するに一つずつ上の等級を目指しなさいというのがキャリアパスなのです。上の等級になると、それなりのポジション、ポストが本来なら与えられて、お給料はポストではなしに等級についているのです。だから、課長をやろうが平社員をやろうが、基本的には次長役と呼ばれる人は、同じ給料に近いということでありまして。そうすると、付加価値と人件費がどうしてもノットイコールといいますか、合わないということで、会社としてのコストという面での人件費の高止まりの原因になるというのが、一つの困ったことです。それが先ほど申し上げたような、販管費の半分を占めるような人件費を、どのようにコントロールしていくのかというところが、一つの問題点になっていたということです。

それ以上に困ったことは、やはり会社は専門職という立派な仕事もありまして、それはそれで重要なのです。しかし、組織で仕事をする課長、部長、本部長という人たちを、どのように適任者を付けていくかというのがきわめて重要です。組織をうまく回していく、いい監督をちゃんとつけていくというのが大変重要であります。ところが、この等級制度がありますと、どうしてもある組織の課長を選ぶ、あるいは部長を選ぶとかというポジションを選ぶ時に、同じ組織の中に等級の高い人がいると、等級の高い人を付けてあげないと、人間関係がうまくいかない。本来なら、ある課長がどこかに行かれるので次の課長を選ぶという時に、その下に10人の部下がいて、等級で並べると、部長の人が3人いて、課長役の人が2人いると、こうなっているわけです。本当はこの課長役のやつが生きがよくて、一番儲ける力があって、まとめる力があるのでこれを付けたいのだけれども、等級の上の人がいると、なかなか情も働いて付けられない。そういうことで、どうしても等級の高い順にそのポジションに付けていく。ということで、適材適所とは口では言うのですが、やはり年功序列的な、等級に影響された人材配置。そのことで組織の活性化だとか、あるいは儲ける力だとか、そういうものがなかなか出てこなくなるというようなこと。ひいては、だんだんそのあたりから会社の調子が悪くなって、見放す人も出たのかもしれませんが、若くて力のある人は例えば転職をしていくとか、人をリテンションするというところに

においても、配置の仕方がマイナスの影響を与えるようになっていた。そういうようなこともあって、この状態をなんとか変えなければいけないというのが、その時の大きなテーマでありました。

それで、右の図のような格好にしたのです。これは団塊の世代からすれば大変つらいことなのですけれども、等級制度をすべてやめて、ご破算にして、その方一人一人がやっている職務分析、米国的な職務分析ではないのですが、広い意味での職務の分析をしました。その方の仕事の役割だとか責任だとか、会社の経営に与えるインパクトの大きさだとか、そういうものをある程度社員の方に納得をしていただけるようなかたちでこれはコンサルタントのお力も借りたのですけれども、職務分析をしました。そして、会社にとってのその方のやっておられる仕事の価値を出して、その価値に基づいてグループピングをすることで、昔は9つあった等級を6つのバンドという名前にして決め直したということです。

一番上のバンド6というのは、これは本部長というのは本部長クラスです。必ずしも役職で本部長でなくてもいいのですが、本部長クラスということで、それをバンド6。バンド5というのは部長クラス。バンド4というのは、課長あるいは課長クラス。それ以外は全部バンド3で、担当。ただ、下のバンド2、バンド1は、ここだけは年功的にある程度人を教育していく、育成していくということで、バンド1で4年、バンド2で4年ということで、標準で8年間はここで育っていってもらおうということでやっています。バンド3からは、その方の能力と、与えられたというか、ある意味では自分で勝ち取ったということかもしれませんが、その仕事次第でバンドが変わっていくということにしました。

昔の等級制度は、上に上がっていくだけで、下に降りるということではなかったのです。いわゆる降格というものはないのです。よほど悪いことをして懲戒ということであれば降格はありますけれども、普通にやっていたら降格はないのです。しかし、新しい制度は役割ごとにバンドを決めますので、役割が変わればバンドが変わります。でするので、上ることもあるけれども、下ることもある。毎年、大体会社ですから4月3月で回っていますので、4月に新しい役割が決まりますから、4月にやり直しをして決めていくということです。今、伊藤忠の単体の社員数は4,200名となっていますけれども、毎年200ぐらいの入れ替わりというか、下がる人がいます。下がる人があるということは上がる人があるということですが、変わらない人も当然多数おられますけれども、それぐらいの変更があるようなことです。それで、役割基準でやっていくということでやりました。

なかなかやってすぐに適材適所が翌年からできたというわけではありません。当然それぞれ付いていたわけですから。ただ、1年、2年、3年経過していくうちに、だんだんそういうものがうまく回りだして、数年経てば、完全ではないんでしょうけれども、従来ではなかなかできなかった適材適所、若返りというものがかなり図られていきました。いつも新しい役割が決まりますと、役員とか本部長だとか部長だとかの平均年齢だとかをいろいろ見ているんですけれども、何年かしていくうちに、例えば一番若い部長の年齢が5歳

若くなったとか、一番若いのが30で課長になったとか、40代で役員が出たとか。昨日ですか新聞に出ていましたけれども、伊藤忠の新しい新年度の役員が出てまして、この方は私がちょうど人事部長の時に採用した方で、アメリカの弁護士資格を持っておられて、大変素敵な力のある人です。若い女性でそういう人が出てきたことを大変嬉しく思いました。かつては等級制度の中で入っていくわけですから、役員というのは参与の上が役員なので、参与まで上がってこないといけない。そこに上がるまでに、どんなに早く行っても50とか55ぐらいまでなかなかそこまで到達しない。そのような等級制度の中での役員制度だったのですけれども、今はそうではなくて、彼女はたぶん年齢にかかわらず、バンド6というところの本部長クラスの仕事をしておられて、登用されたということだと思います。

そういう若返りとか、そういうことが図られたということで、若い人にはいいのですが、けれども、団塊の世代は大変つらい。そこそこの等級になって、お給料も等級に基づいて払われて、「ポストにも就きたいんだけど、ポストがないのはしょうがないな。担当職だけでも、課長ではないけれども、課長役といたらお給料は課長と同じぐらいもらえるのだから我慢しよう」と思ってきていたのが、いよいよ背に腹は代えられないということで、ドカンと移って、大変かわいそうな。ずっと団塊の世代というのは、そういうところを来ていたのだと思いますが、そのことをやっただ。もちろん激変緩和をしないと行けません。何百万もお給料が下がる人も出てきますから、1年でやらなくて、何年間かは少しずつ、激変緩和の措置は何年間かでそういうことを減らしていくということはやりました。けれども、基本的には左から右ということが大変大きなショックで、なかなかここまでできる会社というのは……。伊藤忠ができたのは、のちほど少し話しますが、やはり危機的な経営の状況があったということがあって、社員の方の理解……中高年からブツブツというのは当然ありました。われわれの会社も労働組合がありますので、労働組合と合意をしないと就労規則の変更とか重要な制度の変更というのはできませんので、最終的には労働組合の合意を得て実現をしたという、これが一番大きなことです。

その次、②で書いたもう一つの人件費。どこの会社もそうなのですが、月給とボーナスという、大体こういう組み合わせになっております。月給は、今言ったようにバンド基準で、本部長は大体いくら、バンド6はいくら、バンドがいくらということで決まるわけですが、ボーナスをどのようにして決めるのか。まず1つ目に、会社として每期每期社員に支給するボーナスの総額をどうするのかということ。それまでは、その都度労働組合と交渉して、世間の状況や、あるいは会社の業績だとか、そういうものを見ながら「じゃあ、今年は年間で6か月でいいか」とか「少し業績が悪いから、年間で5か月でいいか」とか、こういう決め方をしていたのです。一回一回やっていたということで、会社としてのコストが決まらないということもあるわけですが、そういう決め方です。特に科学的な手法でもなく、やはりボーナスも含めて全体が社員の生活を支える一部ということで、その都度その都度決めていました。それが業績にどの程度連動していたかということ、過去10年ぐらいさかのぼって、ものすごく調子が悪かった時もあるのだけれども、実はそんなに

変動しない。年間6か月といたら、ゼロの時があったかと思ったら、そんなことは一度もないです。一番少なくとも4.8とか4.9とか。多少の違いはありますし、一番よかった時も10か月も出したことがあるかという、そんなこともなくて、6.8か月とか、せいぜい小さな範囲での業績の反映というのは原資としてはありましたけれども、会社が赤字になっても4.8か月は出すとかです。その代わり、大きな黒字になっても、「また赤字の時に払わなければいけないから、あまり払わない」とか、非常に業績連動というのはしていなかったのです。

けれども、この時から、儲かったら払うけれども儲からなかったら払わないと。それは、例えば株主さんへの配当も、儲からない時はずっとゼロでやるのです。そうすると、株主さんからも、株主総会でいろいろそういうことについてクレームも来ますし、やはり上から下まで、役員がそうですけれども、社員、株主さん、業績連動で行こうということです。そのよし悪しは別にしてこの時決めたのは、業績に連動して払う金額を決めるということです。当時決めたいろいろな指標はいくつかあるのですけれども、代表的な指標が、連結で経常利益ベースでどれだけ儲かったのかということ。それから、純利益です。連結の純利益でどれだけ儲かったのかということを経準にして、一定の方程式でもって総原資を決めるというやり方。これもきわめて珍しいやり方だったのですが、こういうやり方をとったと。

それから3番目に、職務・職責ならびに成果に応じた処遇制度。ちょっと横文字ばかり使ってあれなのですが。たまたま私はアメリカにいたり、一緒にこういうことをやった私の担当役員も、当時のアメリカ会社の社長だったので、その時アメリカの制度がこういう言葉を使っていたのでこういう言葉を使ったのですが。ペイ・フォー・パフォーマンスということで、パフォーマンスに対するペイということです。先ほど申し上げましたように、従来の等級はなくなりましたから、バンドを基準に処遇すると。バンドは、その方の職責とか役割、こういうことでバンドが決まるわけです。それから、同じバンドの人でも、当然のことながら業績に対する貢献度が違うわけです。よく儲かっている組織の本部長と、赤字を出している組織の本部長。あるいは、個人として頑張る人、頑張らない人。したがって、成果に応じた処遇にしようということです。賞与の総原資は先ほど言ったように決まるわけですが、一人一人の個別賞与の決定においては、その方が所属される組織の業績を反映しようと。ですから、儲かっている組織に所属する人はハッピーなのです。たくさん払われる。それから、個人の評価も行いますので、個人の評価も反映する。こういうことをボーナスで決める。

それで、これはまた説明するのが難しい、複雑なのですが、バンド6に100対100と書いてあるじゃないですか。これはどういうことかという、当時のバンド6というのは、今ではそうだと思いますが、伊藤忠で人数的に言うと70~80名ぐらい。役員の次という感じなのです。100というのは、月給の12倍。つまり年収です。月給としてもらう1年間の金額を100とすると。今もたぶん変わっていませんが、当時は、バンド6の月給の12倍と

いうのは 1,000 万なんです。それをわれわれは固定給とか言っている。これは生活給として、業績がどうであれ絶対に払う。だから、バンド6の人は1,000万は絶対払う。

その次の100はボーナスです。予定通り収益が上がれば、100だから1,000万ボーナスを払うということになる。だから、ちゃんと予定通り収益が上がらないとあれなんですけれども、上がれば1,000万のボーナスを払います。だから、年間で2,000万。この当時の年間の2,000万、本部長の2,000万というのは、われわれいろいろ調べて、日本の産業界の大体このクラス、大手の企業クラスのトップのレイヤーにある年収なのです。同業他社においても、三菱商事、三井物産なんかも、ある程度彼らも収益を上げればこれを払う。トップクラスの年収を払っていく。ただ、そのためには100対100のうちの100を払うだけの原資が出てこなければいけないと、こういうからくりがあるわけです。バンド3の人は、月給を100、12倍、固定費を100とすると、ボーナスの比率は50で少ないですよ。100は当然数字は少ないんです。例えば700万とかそんなものです。100というのは700万ぐらいで、予定通りの収益が上がればボーナスは $7 \times 5 = 350$ 万ぐらいですよ。こういうふうに決められているのです。だから、下に行くほど月給が多くてボーナスの比率が少ない。

ちゃんとこれだけ払えればいいのですけれども、本部長ですから、ボーナス1,000万ダースと全体のボーナスのあるべき姿を計算すると、何十億とか出てきます。一方、原資はこれで決めますとありますよね。これで決めると、業績が悪いと当然こっちは小さいわけです。みんなに払わないといけない大きいあれだから、最後これを合わせなければいけない。僕らがやっていたころは儲からなくて、合わせる時に係数があります。原資が足りない。僕らがやっていた時は、0.3とか。1,000万もらえる人が、ちゃんと原資ができないから、原資のほうから見ると0.3しかありませんから、「ソーリー」ということで、1,000万かける調整係数0.3で、「はい、300万円」と、こうして渡していたわけです。そういうプロフィットシェアリング分かりますよね。だけど、そういうことでスタートした。だから、やった当初は、ボーナス制度をやった時よりも下がりました。要するに、昔は儲かっても払わないし、儲からなくてもある程度払うということなのだけれども、儲かったら払うけれども、儲からなかったら払わないというようにして、儲からない時からスタートしましたから、当然人件費はダウンと下がりました。

ところが、その後、先ほどの決算の数字を見ていただいても分かりますが、2000年度以降705億、302億、201億と黒字に転換して、そのあと悪かったですけれども、04年以降は毎年毎年史上最高益を更新していくようなことになりました。当然のことながら、原資を計算する……この会社としていくら儲けなければいけないのだと、力を発揮すればこれだけ儲かるのだという、われわれがやった時とは指標は違います。われわれがやった時は、当時の商社でトップ水準の経常利益、連結ベースの経常利益というのは500億だったので、500億で連結ベースの純利益で、大体300億儲ければ、日本の一流の総合商社といわれる収益です。今、連結純利益3,000億ですから、もう10倍に変わっています。ですから、

当然のことながら原資を払う目指すべきターゲットが変わってきています。

それでも、04年、05年、06年は、調整係数が1.5とか1.6とか、それぐらいのボーナスが払われた時代があた。僕はそのころもう会社を辞めていましたから、せっかく作ったのに、全然こういういい思いをしないであれしたのですが。大変社員に苦勞をかけたことはありましたが、そのあと社員がエンジョイした面もありました。現在の状況は大変調子がいいので、社員も恵まれていると思います。株主さんも、今配当は、伊藤忠は年間で40円配当しているんです。97年からゼロ円ですから、その前後は5円とか6円ですから、配当も7倍8倍になっているわけです。そういうことでボーナスは、実は今もその仕組みが続いています。ただ、ボーナスの原資を計算する、目指すべき利益のターゲットとか、それはやはりそうじゃなしに、今伊藤忠商事が与えられている経営の資源をもって、1年間に達成できると思われる……これだけを達成すれば一流企業なんだ、これだけを達成すれば日本の産業界の中でトップスリーのボーナスを払うというようなあれからいって当然ハードルは上がっていますが、物事の考え方は変わっていません。

最後に、「世界に通じる人材の育成強化」。これも大変力を入れてやりました。やはり人を育てていこうということで、お金さえかければ育つというわけではないのですが、研修のために使う費用をかなり大きく使って、目安となるような指数も作って、こういうものの指数に対して5パーセントはやっていこうとか、そういうようなことをやって費用もかけました。それから、従来は研修というのは人事部だけやるということで、本社の人事部だけが研修を企画して、「みんな出てこいよ」とやったのです。それは相変わらずやっているのですけれども、ディビジョンカンパニー制というものも、経営改革の一環として取り入れられました。やはりディビジョンカンパニー、繊維カンパニーと機械カンパニーというのは、望むべき、育てていくべき人の育成像が違う、あるいは到達してもらう像がちがうところがあります。ディビジョンカンパニーごとに研修をやっていかないと、最大公約数的に人事部がやるだけでは不十分だろうということで、全社横断的な研修は人事部がある程度やりましたけれども、各ディビジョンカンパニーで研修をやってもらうということでやりました。それから、これはディビジョンカンパニーでやるのは研修だけではなく、人事機能の一部も移して、人事部から各ディビジョンカンパニーの、人事をつかさどる課長クラスを一人ずつ派遣して、大きな仕事なのですが、その方がディビジョンの研修も含めてディビジョンの人事もやっていくというような仕組みを取り入れてやっていきました。

あとは、象徴的なことばかり書いてあるのですが、先ほど少し触れました、入社4年以内に全員を海外に出していくということです。実務研修ということで、できるだけ海外の拠点に1年か1年半出そうということで出すわけです。人数が多いので、全員出しきれませんので、どうしても出られなかった人は、アメリカの大学に3～4か月留学をしてもらう。主として語学を集中的にやって、あとは米国のいろいろなものを嗅ぎ取ってもらうということで、4年以内に全員出しているということです。

それから、経営人材の育成、連結経営ということの重みがどんどん強まっていきました。



今でもたぶん伊藤忠の連結子会社というのは 400 社ぐらいあるのではないのでしょうか。フル連結している会社と、部分連結している会社で 400 社ぐらいあると思います。それから、連結はしていないけれども、関連会社といたら、やはり数百あると思います。それだけの会社があって、それだけの会社に相当な経営人材を送り込んでいかなければいけないのですが、その会社で人がなかなか育っていないケースは、本社から人を送り込むという経営をやっています。本体だけではなく、そういうふうの子会社も含めて人を送り出すということを前提に、経営人材をもっと増やしていかないとうまくないということです。

経営人材を育成するという意味合いで、MBAの留学生だとか、あるいは3~4か月ぐらいの短期のエグゼクティブエデュケーションというコースに人をたくさん送り出しています。日本の大学でもたぶんあるのだと思いますが、アメリカにたくさんあります。ハーバードビジネススクールなんかは、もともとビジネススクールというぐらいだから商売がうまいので、こういうコースがいっぱいあるわけです。僕も、こういうのをやるので、まだアメリカにいるころ1度そういうものに参加しました。3か月ぐらいのコースですけども、なかなかしんどいです。何が良かったというのはなかなか言いづらいのですが、あれだけしんどいことが経験できたのが良かったといいますか。あるいは、そこに来られている方は、海外のいろいろな一流の企業のそこそこのポジションの方で、やはりそういう人たちが経営者になって、そういう人たちの経営に対する見識だとか、あるいは経営の技能を身につけないといけないという熱心さとか、そういうことが大変すごいということが経験できました。こういうことで、人をかなりたくさん送り出していこうということで、送り出していった。

今度は逆に、われわれの商社の、あるいは海外のオペレーションが大変重要でありまして、その海外の現地の社員というのが相当います。何千名というか、もっといると思います。1万名ぐらいいると思うのですが、その海外のローカルスタッフの人たちの育成強化をしていかなければいけないということで、これもかなり積極的にやっていきました。こんなことで、育成強化というものにもかなり力を入れていたということです。

元の資料に戻りまして、もう一つの思い出深い出来事が退職金なのです。これは、日本の社会保険が持続不可能だと言われたのと同じような、小さな企業体、日本全体に比べれば一企業の退職金でありますけれども。これも日本の社会保険と同じように持続不可能というような判断でやった、大変痛みのある改革でした。背景は、昔の日本の会計システムは、退職金についてはおおらかです。長期の話ですから、時に会社のバランスシートに、費用としてはある程度のルールでもって費用化していかなければいけないのです。しかし、会社の財政状況に関係はなかったのですが、日本全体は 2001 年から、伊藤忠では 2000 年の3月期から、退職給付会計を導入しまして、PBOと呼ばれる退職給付債務というものを、バランスシートに出さなければいけなくなったのです。

先ほど見ていただいたように、99年、2000年、2001年と、ドンドンと大きな赤字が出て、会社のバランスシートが傷んで、さらに退職給付債務をバランスシートに計上し

なければいけない。退職給付債務というのは 2,000 億近くあったと思います。それをまたバランスシートに計上しなければいけない。そうすると、債務超過にはなりません、かなりバランスシートが傷むわけです。バランスシートが傷むと、銀行はリスクがあるからお金を貸してくれないとか、格付けはわれわれも下がったのですが、格付けが下げられて調達コストが上がるとか、いろいろな意味合いでビジネスに大きな影響があるのです。しかし、会計基準の変更なので、それはやらざるを得ないわけです。そういうような環境がありました。

大体それだけ負債が積み上がるのは 2 つの大きな理由があります。1 つは、運用が全然駄目なわけです。当時は私どもの会社も日本の年金制度と同じで、5.5 パーセントで回るという前提で費用化していました。実態はマイナスの世界で、全然合わないということで、毎年毎年、本来あるべく運用と実態との誤差が蓄積をしていたということ。もう一つは、退職金制度の設計そのものが、のちほど少し言いますが、日本の年金と同じで終身年金であった。だんだん寿命が長くなっていきますから、どんどんコストが膨れ上がっていくという構造を持っていて、これを放っておくともたない。どこかでやめてしまって結局みんなが泣きを見る。あるいは後輩に大きなつけを残すということで、これを変えなければいけないということで変更したということです。これも、団塊の世代の人には本当に申し訳ないのですが、もう 10 年すると、もう 5 年すると退職で、退職したらこれだけのものかと思っていたものが、ある日突然はしごを外されたというような話なのです。しかし、それをやらないと会社がコケるということで、これもやりました。

それが、後ろのほうの資料の 2 枚目で、これも退職金制度ってややこしいのですが。退職金制度改革と書いてあります。退職金は一時金で受け取ってもいいし、あるいは年金で受け取ってもいいのです。退職一時金で受け取るその一時金の水準は変えませんでした。一時金は、伊藤忠の場合はいろいろ変遷によって、偉くなった人と普通の人とは違いますが、普通の人でも 3,000 万ぐらいは退職金はあるのです。その 3,000 万という水準は、一時金で受け取る人は変わらない。ただ、1980 年代は、金利が 5 パーセント、6 パーセントで、株を買ったら誰でも儲かるということで、80 年代は多くの人が一時的に受け取って、受け取ったあと自分で運用されるわけです。銀行に預けても、定期預金で預けても 5 パーセントとか、ちょっと株をやると 3 割ぐらい増えるとか、そういうような時代でしたから。ところが、だんだん日本の経済の状態が変わってきていて、今では一時金を受け取る人はほとんどいなくなってきたわけです。なぜならば、一時金なら 3,000 万を受け取るのですが、年金で受け取るとその 3,000 万に 5.5 パーセントの金利を付けてくれるわけです。要するに、自分で運用しないで、預けて 5.5 パーセント運用してもらおうということですから、全員年金で取るわけです。でも、一時金の水準は変えなかったのです。年金で受け取る場合のルールを、持続可能なルールに変更したということです。

年金は、3,000 万というのは私どもの会社では 2 つの年金制度があります。正確ではないのですが、ザックリ 3,000 万だとすると 2,000 万円が厚生年金基金と呼ばれるもので、1,000

万円が適格年金と呼ばれるものなのです。2,000万円の厚生年金基金というのは、何年も前ですが、「代行返上、代行返上」とよく新聞にも出ていましたけれども、国から預かっていた代行部分というのと、企業がそれに付加する加算部分の合計で成り立っていたのです。これが大体2,000万円分ぐらいあったのですけれども、やったことは、代行は返すと。国に返さないと、この分の5.5パーセントの運用はできないということで、国に返して、加算部分を5.5パーセントで約束していた利率を、これも2段階で、まず3.5パーセントに下げました。2段階でやって、さらにキャッシュバランスプランという、これも最近あまり出てこないキーワードですけれども、当時は新聞にはよく出ていた言葉です。キャッシュバランスというのは、言葉の由来は別にして、要するに実勢金利を適用するという。決め方は、厚労省とか、いろいろ指摘があって、大体10年ものの国債の金利の、過去何年か分の平均ぐらいを使います。今の10年ものの国債というのは0.8パーセントかそれぐらいではないでしょうか。過去5年ぐらいの平均を取っても1パーセント、1.2パーセント。したがって、今適用されているのは1パーセント強の利金だと思います。ただ、金利が上がれば増やすということなのですから、そういう保証利率を変えたということです。

それから、これがややこしいのですが、終身年金の保証期間を15年から20年に延長しました。これはどういうことかという、さっきの例で言うと、2,000万円の厚生年金基金の一時金を持っている人は、年金で受け取る場合には15年で分割で受け取ります。15年の分割ですから、1年あたり100何十万ですね。100何十万プラス5.5パーセントの金利を毎年。ですから、180万とか190万とかを、毎年15年で受け取って、15年経つとちょうど自分の持っていた元本がなくなるのです。ところが厄介なことに、これは終身年金で、最近の人はみんな元気で長生きしますから、ずっとみんな後ろまで。終身ですから、お亡くなりになるまで、15年目までに払ったのと同額を、後輩の負担といいますか、基金の負担でずっと払っていく。だから、ある意味ではそれはみんな後の人の負担ですね。日本の国の年金と同じです。一時金で受け取った一時金原資そのものはもうなくなっているのですけれども、そのあとも払っていくという。これが、平均余命がどんどん伸びていくにつれて大変な負担になってきている。それで、伊藤忠商事の昔の単体の社員数は8,000名ですが、今は4,000名しかいないです。だから、国と同じなのです。どんどん年金を受け取る人が増えて、支える人が少なくなってくるということで、後ろの人がこれを支えきれなくなる。そういうことで、これを20年に延ばしました。20年に延ばすと良さそうですけれども、決して良くなくて。15年で受け取るものを20年分割で受け取ってもらって、20年以降は同じ理屈で払っていくということです。ちょうど上の15年の、この色を塗ってある…これ、細かいことなのですが、太くしてあります。面積は一緒だということなのです。15年で受け取るのと20年で受け取るのと、同じ面積を15年払いで受け取ってもらうのと20年払い。ということで、あとで後輩の負担になる部分を少なくしたということです。厚生年金基金と呼ばれるものは、そういう変更をしました。

それから、適格年金と呼ばれる部分。これは今みたいな20年、15年という話ではなく、

有期年金。これは15年でおしまいということです。これは金利だけの問題でしたので、5.5パーセントを3.5パーセントに切り替えたあと、さらに401Kというのは、これは確定拠出年金と呼ばれるものです。会社は毎年費用を出したら、後は個人の運用で個人でやらうということで、会社としては将来のコスト負担はなくなるような仕組みに切り替えました。若い人は、このことは大いに賛同してくれました。やはり将来自分たちにつけを残してほしくない。ところが、45からの上の人、団塊の世代を中心にして、猛反対がありました。これもなかなか大変でした。

これは所轄官庁は厚生労働省ですから、東京都庁、厚生労働省というのが所轄官庁で、ここの認可を取らなければいけないのですが、労働組合の合意を取ることがまず最初の関門で、労働組合の合意もなかなか大変でした。労働組合も賛否両論ですから。ですが、幸い理解をしてもらって、労働組合の合意をもらって認可をする。しかし、当時はわれわれが第1号か第2号か第3号かと言われるぐらいの早さでの申請でしたので、なかなか認可が下りない。私の会社の社員の方もいろいろな方がおられて、厚労省に訴えに行かれるとか、これは憲法違反といいますか、財産権の侵害といいますか、決められたことを約束通りしないということで違反するとか。そういうようなことを言われると、厚生労働省もなかなか認可していただけて、いろいろすったもんだやったのですが、最終的には認可をしていただいて実行したということです。

多くもらえれば多いに越したことはないと思いますし、それだけの負担ができる企業体であればよかったのでしょけれども、この時、僕も心からそう思いましたし、当時の経営陣もそうだったし、やはり先ほどの人事制度の話とこの話はやらないと、本当に会社がつぶれるのではないかと大変強い危機感、あるいはつぶれないにしても、どこかに吸収合併をされて、社員の数を3分の1ぐらい首を切ってやらないと生き残れないというような時代でありましたので、こういう血を見る改革みたいなことをやったということです。

最後に、総括と書いてあるページです。なかなか血のにじむような改革ではありましたが、曲がりなりにもそれができたのは、一つは何回も強調しています、強い危機感が社員間に共有されていたということ。そして、その結果として労働組合が賛同してくれたということです。2つ目に、当時もそういう議論はあったのです。コスト削減だけだったらわれわれ1年2年全員ボーナス半分ということでも賛同するという声もありました。等級制度とか資格制度とか、人の役割、配置の仕方を変えないで、コストを減らす方法でいいじゃないかという議論もあったのです。しかし、コスト削減だけでは、一時的に乗り切れたとしても、将来また乗り切れないということで、単なるコスト削減策ではなく、やはり構造改革をしよう。そういうことで、会社の基本的な価値観、どのような人を配置して、どのように収益を上げてゆくのか、その価値観を変えるようなことをやらなければ駄目だということでやりました。その結果として、実際にそういうようなことになってきているわけですが、将来高収益を上げる会社になって、われわれの社員も日本の産業界の中でもトップクラス、ファーストレイヤーにいるような処遇ができるような会社に

なっていこうと。そういうような前向きな面も社員に発信し、理解をされてきたこと。

それから3番目に、これは大変大きいのですが、丹羽さんを筆頭に、このことを口を酸っぱく社員に向けて発信していただいたということです。すごくトップからのアピール、土曜日に年に数回、強制ではないのですが、多くの社員が土曜日に出てきて、会社の経営のことについて話をする。全社員集会みたいなやつです。何千人もいる会社ですから、なかなかそういうのは難しいのですが、そういうことをやったり。ありとあらゆるいろいろな局面で、ここでは人事制度だけがテーマになっていますが、人事制度だけではなくて、当時やろうとしていたいろいろな経営改革、そういうことについて口酸っぱく発信してもらって、そのことが社内の中に刷り込まれていったということが、大変大きな成功の要因でした。

こういうものを人事部だけに任せていくというのは絶対にうまくいかないですね。つぶされるといいますか。決していい話、全員が賛成できる話ではなく、大変血が出る話でありまして、社長が自ら、トップがそういうことをやってくれということなしではできなかったことだと思います。そのことが、このことができ上がった一番の要因だったかと思えます。

長々となりましたが、そんなことが私のやっていた5年間の一番印象深い話であります。その後、日本の経済界もいろいろ変わっていて、同じような考え方でやっているところもあります。あるいは、その後少し揺り戻しもあって、富士通かどこかで人事をやめられた人がいろんなことを書いておられましたけれども、これはある意味では能力主義、実力主義という言葉が当てはまるかもしれません。あるいは成果主義、その行き過ぎであって、少し揺り戻して、もう少し日本的な経営の良さを取り入れたほうがいいのではないかと、こういう議論もあって、必ずしも全部が全部こうではありません。しかし、多くの会社がかつてずっと何十年、30年、40年維持してきた職能資格制度から、やはり少し進路を変えていかなければいけないというのは、世の中の流れだと思います。われわれは少し極端なほうに走ったかもしれませんが、それだけ危機感があって、あるいはもともとそういう突拍子もないことが好きな会社ということもあるのかもしれませんが。本当に伝統的なトラディショナルなコンサバティブな会社というよりも、とんだり、はねたりが好きな会社という企業風土もあるのかもしれませんが。当時ではかなり先進的などいいますか、ラディカルといいますが、そういうことが一番の思い出ということです。ちょっと思い出ばかり言ってもあれなのですが。用意してきたレジュメが大体終わりましたので、私からのご説明はここで終了です。あと、ご意見なりご質問なり、意見交換をさせていただきたいと思えます。

清水：ありがとうございます。私が何かを言う必要のない、大変興味深いお話を聞かせていただきました。私は、それこそ専門ではないのですが、やはり学生さんと成果主義ということ、一時期よくゼミなんかでも話をしたりしていました。その成果主義の導入のほぼ先頭に立って、非常に大規模なかたちで導入されて、しかもそれが非常に大きな成果を

挙げたという事例としては、あらためて強い関心を引き起こされるお話であったと思います。その点についても、それからほかにもお聞きしたい点おありかと思えますし、今日はこういう小さな会ですので、遠慮なくご質問等出していただければよろしいのではないかと思います。知った顔もありますし、そうでない方もいらっしゃいますので、ご発言の際には所属、お名前をお願いしたいと思います。どうぞ、ご自由に。

谷口：ちょっと2つに分けたほうが良いと思うのですが。1つは、富田さん自身のキャリアのお話。そして、この人事制度のお話と、2つに分けて。ゴッチャになるとちょっと。

清水：そうですかね。ちょっと分けてやりましょうか。

谷口：最初は富田さん自身のキャリアから。

清水：それでよろしいでしょうか。

富田：はい。

谷口：ちょっと聞き漏らしてしまった部分なのですけれども。そもそも富田さんは、職は……

富田：組織図でいいますと、左側の真ん中にCAO・CCOと書いた、人事総務部というのがあります。

谷口：そうですね。ただ、最初はどこだったのですか？ 最初から……

富田：この組織は変遷をしておりますけれども、当時名前が違ったりいろいろしましたが、最初からこの人事部です。

谷口：そうなんですか。ということは、今でいうカンパニーのところには、最初から属して……

富田：属していません。

谷口：そうなんですか。そうすると、アメリカに行かれた時も、人事関連の仕事をするためにアメリカに行かれた。

富田：そうです。当時、特に1回目はそうだったのですが、全米のあちこちに駐在員と呼ばれる人が400~500人いたのです。当時はアメリカとカナダとメキシコがテリトリーだったと思いますけれども、このあたりに400~500人の人がおられて、ミッションは、1つは、特に80年代の海外の現地法人の経営は、ほとんどが日本人が経営をします。そういう言い方はちょっと失礼ですけれども、アメリカ人はクラークに近い。クラークか、少し上と。重要な仕事はほとんど駐在員がやるということで、駐在員のテイクケアが一つのミッションで。北米総支配人というのがアメリカ、カナダ、メキシコの一番トップなのです。私は北米総支配人付というタイトルと……北米総支配人付というのは、北米総支配人の管下にいる400~500人の駐在員の面倒をみるというものと。

それからもう一つは、当時は伊藤忠アメリカ会社と言っておったのですが、伊藤忠アメリカ会社という現地法人……北米総支配人の下にアメリカ会社といっぱいあるんです。伊藤忠カナダ会社もありますし、伊藤忠メキシコ会社もありますし、なんたらという地方会社もあって。伊藤忠アメリカ会社の人事課長だったのです。その伊藤忠アメリカ会社の人

事課長という意味合いでは、その会社におられる駐在員が 200 名ぐらいと、アメリカ人が 300 人ぐらいいたんですけれども、そういう企業規模の会社の人事課長。したがって、それはローカルスタッフの方の、例えば昇給だとか考課だとか、セクハラだとか、そんなことも担当分野であったのです。

谷口：これは最初の時ですか？

富田：最初の時です。それが役割で、その時のプロジェクトというか、私のミッションというか、当時の大変大きな……要するに、伊藤忠アメリカ会社の問題なのですが、このころはジャパン・アズ・ナンバーワンみたいな時で、大変日本のいろいろな企業が米国に進出して、日本の製品がアメリカ中にあふれて、日本企業は非常にプレゼンスが高まっているような時代。80 年代というのはそういう時代でした。ロックフェラーセンターを買ったりとか、そういう時代だったと思うのですが。その時に、うちの会社もそうですし、ほかの会社も言っておられたのですけれども、ディスクリミネーション、国籍による差別ということで、日本人駐在員とアメリカ人の処遇が違う。例えば、アメリカ人は昇進しないとか、給料の水準が違うとか、すべて違っていたのです。給料の払い方そのものが違っていましたから。アメリカ人は当然月給 2,000 ドルとかこう決まっているのですが、日本人はネット 5,000 ドル払うとか。ネットというのは手取り。手取りで給料を決めるという仕組みでした。

アメリカは税制が変わりますから、変わっても、生活するのはみんなネットで生活するわけですから、ネットを決めて、グロスはあとで会社が勝手にやるという、給与の払い方も違う。それから、アメリカ人はボーナスはないけれども、日本人はボーナスがある。それから、アメリカ人は健康保険は会社の健康保険というのがあるのですが、日本人はかかった医療費はすべて会社が実費で持ってくれるとか、いろいろなフリンジ・ベネフィットを含めて、処遇が違うわけです。それから、昇進の機会も違う。ということで、国籍、それから性別による差別ということで訴えられたり。あるいは、訴えられなくてもそういうリスクがあったり、そういう限界のある人事制度を持った会社としていいアメリカ人が来ないだとか。そういう問題があって、なんとか駐在員とアメリカ人の処遇システムを統一しようというのが、81年から86年のミッションでありました。

例えばネットで払うのをやめてグロスで払うことにしたとか、あるいはボーナス制度をやめてみんな月給に組み込んで月給制度にしたとか、いろいろなフリンジ・ベネフィットをやめたり、あるいは日米のスタッフ共通にしたり、ダブルスタンダードではなく1つのスタンダードにするようにしました。ただ、駐在員はコストをたくさんあげないと生活ができないのは当然なので、駐在員にだけ払って、米国の社会の中で合法的だと認められるようなものもたくさんありますので、そういうものをきちっと理屈付けをして形を作ってやるというのが、この80年代。そういうことを、アメリカ会社の人事課長としてやっていたということです。

市原：アメリカ社に行かれた時は、入社してから9年目ですね。

富田：そうです。

市原：ということは、従来の等級制度で言いますと……

富田：1級社員です。

市原：1級だけれども、アメリカに行った時には課長になられたということですよ。

富田：そうです。

市原：入社されて、人事畑に配属されたのは、これは希望されたのですか？

富田：話せば涙、聞くも涙の物語なのですが。商社に来る人は、あまり管理部門、今は別ですけど、ほとんど営業部門なのです。われわれのころは、花形は繊維部門でありまして、貿易部隊です。繊維の内需、貿易部隊。ですから、ほとんどの人が、繊維か機械かは別にして、貿易の海外の取引というところを希望して、第1希望、第2希望、第3希望と書いて、僕も第1希望繊維、第2希望なんとかと書いたのです。第3希望と書いてあるから、管理部門も書いたほうがいいのかと思って……そう書いてあったのかな。「できれば管理部門も1つぐらい書いてください」と書いてあったのかもしれないけれども、そこに「人事部」と書いて出したのですが、それが悪かったのです。そんなことを書く人は誰もいない。しかしながら、300人ぐらい取られたうちの2割ぐらいか1割ぐらいか分かりませんが、管理部門に配属なので、なんらかのあれで、希望に反せず管理部門に入ったということなんです。

市原：そうしますと、入社時点で希望を取って、かなり希望は会社のほうで聞いてくれて、人事とか管理部門の方たちは、第1志望ではないにしても志望した人たちが来て。例えば人事の方は、ずっと人事一本なのですか？

富田：育て方としては基本的にそうです。ただ、変わるチャンスがないかという、毎回毎回年に何回か面接がありますから、もう嫌で手を挙げて、そういうふうに主張すれば、それはいろいろ聞いてもらって変わるチャンスはあります。けれども、強く希望しなければ、基本的には人事を中心としたルートで育てていくというのが基本的な育てられ方です。

市原：人事を中心としたルートというのは、具体的にはどんな。

富田：たぶん今もあると思いますが、伊藤忠は原籍制度というものがあまして。原籍というのは、戸籍みたいなものです。「あなたは人事戸籍」と。だから、どこかに移す場合は転籍といって、よその戸籍に移るのです。私が部長のころの人事戸籍の人が100人ぐらいいるのです。人事部を原籍。その人たちがどういうところに配置をされているか、それをみんなクルクル回る。100人ぐらいのうち、本体の人事部というところに30人か40人ぐらいいると思います。それから、先ほど言ったディビジョンカンパニーというところに、課長クラスを一人ずつ派遣します。そこに7～8名か、何名かいるわけです。それから、人事部が持っている子会社というものもありまして、例えば伊藤忠人事サービスという会社があって、その会社は伊藤忠商事のいろいろな事務、給料計算をしたり、社宅の管理をやったり、そういうことをやってくれる会社があって、そこに出向社員を10名ぐらい送ったりだとか。



それから、今はもうありませんが、派遣とか紹介をするキャリアプランニング、キャプランという会社があったのですが、そういうところに人を出向させるとかいうようなことが一つ。それから、私がニューヨークに送られたように、海外の拠点に、当時は7～8名、若い人を入れると研修生みたいなのもいましたので、10名ぐらい海外に人を派遣すると。それから、少し年齢が上の人かもしれませんが、繊維カンパニーと機械カンパニー、いろいろなところが事業会社を持っています。事業会社で「なかなか人事部長の適任者がいないから、人事部長を派遣してほしい」とか、あるいは「課長の適任者がいないので人事課長を派遣してほしい」とか、こういうものもあちこちありました。そういう、人事部が見ている事業会社以外の、営業部門がやっている事業会社へのいろいろなポストに、10名、15名派遣するとか。それぞれの年代層がありますが、行ったり来たりといいますが、あっちに行ったりこっちに行ったり、人によっていろいろなルートは違いますが、そういうことでいろいろな仕事を経験をします。こういうことでやっていました。

市原：その場合、人事部の方の標準的なキャリアパスとか、能力開発を意識して、移動させていく際の標準的なパターンとか、そういうものは何かあるのでしょうか。

富田：あまり単線ではないです。タイミングはいろいろありますけれども、当然本社の経験もしてもらわなければいけない。それから役職でいうと、課長ぐらいはどこかで経験してもらわなければいけない。あるいは、海外のポジションも経験してもらわなければいけない。それから、ディビジョンカンパニーの人事、サイズが小さくなると、課長だけでもやることは人事部長みたいなことをやらしてもらおう。それは、それぞれのタイミングや年齢もありますし、それで人によってはこう行く人もいるし、こう行く人もいる。ただ、やはりいくつかのそういうものは、4～5年おきに経験をしながら育っていくという感じだと思います。

市原：その場合に、例えばディビジョンカンパニーのほうに人事の方を派遣するわけですよ。ディビジョンカンパニーのほうにそれぞれ部門があって、その代わり、例えば繊維カンパニーで言いますと、人事の方は……

富田：これ、繊維経営企画部とありますね。

市原：どのあたりに。それぞれの部門とかは……

富田：繊維カンパニーの上から2つ目に、繊維経営企画部というのがあります。これが職能で、ここは全体の管理を担当しますので、ここに課長として行ってもらう。

市原：その場合、カンパニー長の方が上司としているわけですね。

富田：はい、います。

市原：一方で本社の人事部があって、ディビジョンカンパニーの人事の方というのは、原籍は本社の人事部にあって、だけど現住所はディビジョンカンパニーにある。この場合の指揮命令権は、どういふかたちになるのでしょうか。

富田：厳密に言いますと、そういう指揮命令とか評価とか、その人の活躍ぶりを誰が見るか厳密に言うとその人の役割は、ディビジョンカンパニー所属兼人事部にしてあります。

ですから、一応ボスが2人、50、50ということにしてあって、両方から指示を受ける。ただ、当然コンフリクトはあります。それは調整しないとイケません。だから、指揮命令は両方から受けるし、評価も両方が評価をする。現住所で現住所として頑張ってくれているかどうかを見てもらいますし、われわれは人事部から派遣をしている人事部のミッションというものもありますから、それをどれだけやってもらっているのかと。こういう見方で、50、50で見ているということです。

清水：例えばどんなコンフリクトがあるのですか。

富田：例えば残業というものがあるでしょう。残業は、一応われわれは36協定で、月間30時間までしか駄目ですということになっているわけです。ところが、実際はなかなかそううまくはいかないです。そうすると、現場では60時間とか80時間平均やっていると。そうしたら、僕は人事部長として、このカンパニーの人事課長に、「お前、駄目じゃないか。なんで30にできないのか？」と、こう言うでしょう。ところが、現場は「そんなことを言ったら儲けられない。働かせなければ儲けられないじゃないか。本社の言うことが聞けるか」と、現場の上司はうちの人事課長に言う。両方とも言うことが違うということはいっぱいあります。

清水：ちょっと立ち入ったことになるのですが、富田さんはそのカンパニーに出られたことはあるのですか？

富田：僕はカンパニーはありません。カンパニー制ができたのは、93年の直前ぐらいだと思いますから、出ていません。

清水：そういう意味でいうと、86年から93年までは何をやっていらっしゃったのですか？

富田：日本に帰って、日本の人事部に所属をしていて、そこで人事の仕事をなんかをやっていましたですね。

清水：本社の人事部におられたのですね。

富田：そうです。

谷口：93年から99年はアメリカですか。

富田：このころは、先ほども言ったように、商社のビジネスのスタイルもだいぶ変わってきたということもあって、まず訴えられないように、日米のスタッフの仕組みを統合しなければいけない。それはだいぶ基礎ができて、そうなっていきました。その次に、アメリカ人をもっともっといいポジションに登用していかなければいけない。それは、別に博愛主義的にアメリカ人を処遇するという意味ではないです。80年代のアメリカ会社は先ほど言ったように日本人が経営している。それはどういうことかということ、日本のメーカーさん、日本とアメリカをつないで、トレーディングといいますか、商流でもって収益を上げているというのがビジネスモデルだったのです。しかし、だんだん日本のメーカーさんとなぐというような商売が成り立たなくなってきた、もうずっとそうなのですが、自らリスクを取って、アメリカでアメリカのマーケットで、自らビジネスを作っていくって収益を上げていく。要するに、ビジネスモデルがアメリカ的になって行ったわけです。したがっ

て、アメリカの中で企業の買収をして、その会社を経営して利益を上げていくだとか。90年代は、アメリカの知識というか、エキスパートというか、そういうものを持ったような経営をしていかなければいけなくなってきて、いいアメリカ人をどんどん取らなければいけなくなってきた時代なのです。そのための必要なインフラが、先ほど言ったようなことであつたわけです。

そういう時代になって、今度はそれを推進する役割。僕も年齢的には、アメリカ以外の地域だとか、アメリカでも先発だったのですが、本当は2回目だとアメリカの人事部長みたいな役割で行くべき年齢だったのです。けれども、そうではなくて、人事部長はアメリカ人を据えて。僕の前任者はアメリカ会社の人事部長で、その下に部長代理みたいな人でアメリカ人の優秀な人がおられて、僕が行った時にこの人が部長に上がって。この下に僕が入ると、ちょっとやりにくいだろうという配慮もあつたと思うのです。だから僕は、人事部ではなくてアメリカ会社の経営企画部門に所属して、そこで人事担当みたいな、並列みたいな、ラインじゃないけれども、この方と一緒に人事をしていくということで、人事部長がアメリカ人を登用されましたし、経理部長もアメリカ人を登用されたりとか、そういうように会社をアメリカナイズしていくというような時期の人事担当でした。これぐらいにまたいろいろ苦労……アメリカ人の下に日本人の部下が来て、そこでまたいろいろ問題が起こるとか、問題もあつたのです。2回目は、ちょっとそういうミッションで行つたという。

市原：1つ関心があるのは、本社をはじめとした人事部門と、ディビジョンカンパニーというか、その前の事業本部になるのでしょうか、これとの関係なのですかけれども。新卒で採用されて、初任配属で事業本部とかディビジョンカンパニーに配属を決めますよね。これを決める時には、人事の方と、それから各事業部門、ディビジョンカンパニーの方との間での何かやり取りがあると思うのですけれども、これはどのように決められたものなのでしょうか。

富田：今の話と少し間接的な関係なのですが、本来人を採用調達するというのが人事部の仕事ですね。例えば100人を取るとしますと、100人全員いろいろな学生さんを面接して採るというのは従来ずっとやっていたのですが、ディビジョンカンパニー化されてきたころですから90年ぐらいからだと思いますが、そのころから、人事がジェネラルに見て採るのもいいけれども、繊維は繊維でやはり勘があると。「こういうのが繊維で伸びそうだ」ということで、全部が全部採るとまた失敗もあるけれども、一部はカンパニー採用にさせてほしいということがありました。一方学生さんから、「伊藤忠商事は機械もあるし繊維もあるし、いろいろなところがあるけれども、私は絶対に繊維に行きたいのだ」と、こういう希望もあるわけです。

ジェネラルに採ると、通常は配属を決めないで、僕みたいに人事部とかこういうことがあつて、あとで適当に配られる。学生さんのこだわりとか、あるいはわれわれの採用力といいますか、要するにいい人を採るということもあつて、やはりある程度のポジション

はディビジョン先決め……要するに、どこのカンパニーで採るということを決めておいて採ろうということです。学生さんから見ても、応募方法をディビジョン先決め方式とジェネラル方式とで応募できるようにして、ディビジョン先決め方式で応募されたほうについては、人事も立ち会うわけですが、その繊維の人に面接をしてもらって、基本的にそこで決めてもらう。今でもこれを3割ぐらいやっていると思います。残りの7割は、ジェネラルにわれわれが採る。したがって、その3割は配属においては自動的に決まる。残りの7割は、ある程度学生さんの希望を聞いて、それとディビジョンカンパニーからの要望の数、あと、適性というのはあまりよく分かりませんので、素材としていいと思ったものを採っているわけでありまして、あとはそれで適当にディビジョンと話をしながら調整をしていく。こういうような格好で配属されるということです。

市原：それで、各部門に配属をして、そのあと具体的な個々のポストというのでしょうか、そこに配置を決めていくわけですね。これは、人事のほうはかなり発言……それとも……

富田：これは、100人取ったら20人繊維に引っ張りましょうと。3割ですから6人は繊維がとり、残りの14人はわれわれが繊維にあげるとすると、こうあげるでしょう。したがって人は、最初それはどこが……繊維カンパニーだと、ここに、先ほど言いましたように繊維経営企画部というものがあります。ここに20人を上げるのです。ここが、いろいろな部門なんたら部門とありますね。末端まで行けば、なんたら課まで。その配属を、この繊維経営企画部が決めるのです。それは、どこに何人必要かということと、一応彼らなりの適性を見て、それで決める。したがって、人事部は数まではそこで決めますが、そこから先の配属は知りません。

関口：関口と申します。そういう採用と配属のされ方をすると、それぞれの人はそれぞれのカンパニーの中で育っていくわけですね。そして、だんだん上になっていく。でも、最終的には伊藤忠全体の全社的な判断、意思決定をしたりすることが必要になってきます。それは結局、各部門から煙突型で上がってきた、そこが押し出されてきた人が上に集まってくる何かをする……そういうふうにならぬほうで意思決定をするという形になるのか、それとも、ある程度のところで本社の人事が見ている、それぞれの部門の中でよさそうなやつに、将来的にそういうカンパニーを育てていこうみたいなかたちでやっているのか、どっちのウエイトが高いのでしょうか。

富田：一番最初に等級制度って、一番上に参与ってありますね。原籍制度があると言いましたけれども、昔から参与だけは無原籍にしていたのです。無原籍というのは、要するに全社人材をということです。例えば繊維に経営人材がそこそこいて、だけど役員は1人だけでいい、本部長は3人でいいと。そうすると、ほかで、よその部門の商品としての専門知識はないのだけれども、経営センスとしては十分にある。それは、やはり機械に持っていこうと、こういうことをやったのです。

今でも新しい制度ではバンド6というのがほぼそれに相当します。その人は、無原籍となっているかどうか分かりませんが、それに近い状態で、その辺は経営人材として横横

で使っている。それは、ある程度人事部もコントロールしていますし、その辺の人材は社長も十分に承知しておられまして、全体の経営人材の配置の中で、これを抜いてこっちへ持っていくというようなことが行われているということです。ただ、もう少し下のレイヤーまでは、バンド5番ぐらいまでは、やはりそのディビジョンカンパニーのプレジデントが中心になって、その範囲の中で使っているというのが多いと思います。

清水：つまり、参与に上がるには、本体のところで上がって、最後に参与になってからはある程度自由になるという、そういう意味ですね。

富田：それでもゴチャゴチャに横々になるというわけではありません。

清水：ええ。可能性だけは。

富田：大体1つの組織体ですから、ある程度その組織体が経営されるのに必要な人を育てていくというような仕組みになっていますので。だけど、そこの分野が急に拡張したとか、急に大きくなって人がいないといった場合。それから、衰退分野があります。衰退分野は、今まで作ってきたのだけれども、5人作ったけれども1人でいいと。だけど4人の人は立派なんです。そういうのを調整するのは行われますけれども。

清水：ちょっと話がグチャグチャしてしまっただけなのですけども、もうちょっとお聞きしたいところがありまして。成果主義の話で、業績に応じてという話がありますよね。今言われたこととかかわるのですけれども、儲かる部門と儲からない部門は当然もともとあるわけです。儲からない時にテコ入れに「じゃあ行け」という話になった時に、すぐそこで業績が上がるわけではないということが起こってくると思います。そういう場合の評価というのは、また別建てで、本部のトップのほうで決めていくということになるのですか？

富田：難しいあれですけども。一番その極論が、配属です。新入社員。明らかに儲かっているところと儲かっていないところに配属される。儲かっていないところは嫌ですよ。それがありますね。だから、若い人は組織業績の影響ができるだけ小さくしてあります。若い人は、儲かっている組織にいる場合も、儲かっていない組織の場合も、組織の業績によって、そう大きく差が付かない。それは、個人の努力みたいところで。ところが、だんだん上に上がって損益に責任を持つような立場になってくると、それはもう仕方がない。

清水：仕方がない。

富田：途中で移動した人は別だけれども、基本的に繊維村、繊維一家に入った人は、繊維という船に乗ったわけだから。それで、先ほど言ったように、最初の8年間は教育研修中で、バンド1、バンド2の8年間は、あまり差をつけませんよと。ところが、9年目以降はいつちよまえの、繊維で飯を食ってきたじゃないかと。もういつちよまえになって、繊維が儲からないから少ないと、今さらそういう文句を言うてはいけないよと。基本的にはそうなのです。極論を言えばですよ。そういう理屈です。ただ、そこに清水さんの言われたように、あかん組織があつて、「お前優秀だから救済に行け」と。行った人の個別対応をどうするかというようなことは、それは確かにあります。それは1年間はちょっと別の見

方をしてやろうとか、そういうものはあると思います。けれども、それはあくまでも臨床的な対応であって、物事の基本的な考え方は、繊維一家にいてそこで飯を食ってきた人は、それはそれで仕方がないと。それが嫌だったら、それこそ手を挙げて、行けるものなら儲かる部署に行けばいいではないかと。「手を挙げて儲かる部署に行けるとするのは、よほど優秀なやつじゃないと引いてくれないよ」と、そういう話になると思いますが。

清水：ありがとうございました。

谷口：では、人事制度の話でいいですか？

清水：はい。

谷口：今の話の関係で、人事制度改革の3番目のところが今のお話だと思うのですがけれども。例えばバンド6だと、100、100で、この100というのは係数があって、その係数は全体的に決まりますよね。それで、この組織業績評価とか個人業績評価というものは、どうかたちでメリハリを付ける時にやるのですか？

富田：例えばバンド6という人が10人いたとします。その標準が、この100対100の100なのですが、その方が所属する組織によって、儲かる組織にいたり、あるいは個人が頑張った人は、この100は例えば130になるのです。儲からない人は80になったり70になる。それを全社でザッと合計して、それで原資と掛け合わせる。だから、儲かって130という人は、さっき言ったように係数が0.3だったら、130の0.3、0.39もらう。0.8の人は、0.8にまた0.3をかけられて、0.24になってしまう。そのように影響するということです。

谷口：ということは、みんなが100、100ではないということですね。

富田：違います。

市原：その場合の原資というのは、連結経常利益とか純利益そのものなのですか？

富田：いいえ。方程式があって。係数があって。例えば連結純利益の3割を払いますとかですね。

市原：そうすると、それ自体は青天井というか、利益が上がればいくらでも膨らむという。

富田：一応、青天井というところとちょっとあれなので、どこかで……2倍とか。100対100の100が、例えば200、300かな。ちょっと忘れちゃったけれども、やはりどこかで天井を打つようにしています。

市原：それから、組織業績評価という場合の組織というのは、これはカンパニーとか事業本部なのですか？

富田：これは大変きめ細かくてあれなのですが。というか、課に所属する課員の人は、一番関係するのは自分の課です。ただ、その課の上には部がある。だから、部の構成要素でもあるのです。部の上には本部というものがある。その上にはカンパニーというものがあるのです。それをどこまで影響させるかということなのですが、ちょっと今どうかはわかりませんが、たぶん課員の人は課と部。普通の平社員ですよね。自分の課の数字が8割で、部の一員でもあるだろうと。部の成績が2割。それから、課長さんは課員よりもっと部の……。だから、課長さんは自分の課が50と部が50とか。こういうふうに、それぞれの

役割に応じて影響させる組織と比率を違えてある。

関口：それは、例えばカンパニーの下に、あるいはカンパニーの様なプロフィットセンターみたいになっているところはそういうかたちで出ると思うのですけれども、バックオフィスみたいな、コストセンターの場合はどうかたちに。

富田：これは、カンパニー全体の成績です。そこの全体の成績に対して責任を持っている。だから、人事部のようにカンパニーではなく本社のほうの管理部門は、伊藤忠商事という全体の成績に応じて組織業績が影響されます。

清水：つまり、均等化、平均的になるということですね。

富田：管理部門の人は。繊維としての平均的な姿、あるいは人事部の人は会社全体の平均的な姿。

関口：人事制度改革で、バンド制に変えていって、これはほかの企業でも成果主義や何かのブームがあったあとに、役割給とか成果給みたいなかたちをある一定レベル以上は適用して、役割が変わらなければベースの給料は変わりませんというかたちにすると。バンド3というのはすごくこの図でも横に広がっていますけれども、ここで止まる人がたくさん出てくることになりますよね。これほどこの会社も困っているようなのですが、ここで止まってある程度の年齢まで行った人たちの処遇とか、あるいはその人たちのモチベーションとか、そういうことでなんか問題が生じたり、苦勞されたりということはありませんか？

富田：バンド3で止まることそのものは困らないです。課長ではないけれども、担当職みたいな感じですけども、そこで与えられた役割を一生懸命やっていたく限りにおいては、何歳であってもかまわない。あくまでもバンド4以上は、ここでは組織のことを課長と書いていますが、必ずしも組織ではないですけども、組織というか、会社のオペレーション上必要とされる役割の数に応じて分けている。それ以外は担当なんです。ということで、ちゃんとやっていたく分には、ここの数がいくら増えてもかまわない。ただ、言われたようにモチベーションといいますか、昇格のモチベーション。上に上がるモチベーションがないと、やる気がなくなる。上に上がるのはいつでも道は開けていて、その方が上に上がれるだけの力を発揮して、そういう評価をすれば上に上がれるという、そのことでしかないですよ。いわゆるライン職とか、高いバンドを与えられるのに必要な、職務とか職責とか能力の要件というものはちゃんと決めてありまして、そういうものを整えて、出番を自分で勝ち取ってもらえれば、上に上がれるということではないと思います。

清水：そうすると、左側の図の場合は、部長のほうもそうかもしれませんが、大体課長あたりは完全に担当だと言われましたよね。こちらの右側の図の場合は、課長以上は純然たるマネージャー、管理職と考えていいわけですか？

富田：そうです。管理職プラス、若干のスペシャリストといいますか。

清水：若干のスペシャリストの場合は、仕事をしながら管理職ではないと。いわゆる管理職ではないけれども、営業でやっているとか。

富田：例えば中国のスペシャリストで、中国のいろいろな政治経済界の大変なコネクショ

ンを持っているといったら、その人は本部長とは違うけれどもバンド6にしているとか。そういうものも当然います。これは代表的な役割として「部長」「課長」と書いていますけれども。

清水：さっき、クラスと言われたのですけれども、そういう意味でいうと、スペシャリストで上がるという可能性はあるということなのですね。

富田：あります。ただ、われわれの会社でも、多くの会社で失敗するのは、スペシャリストという美名の下に年功的にそういうように配置していくというのは失敗になる。そこは厳しくやります。

清水：簡単に言うと、少ないという意味ですね。

富田：少ない。

市原：でも、これはバンドの洗い替えまで毎年やられるわけですから、かなり手間がかかりましたよね。全社員について洗い替えという評価をして、毎年毎年やるわけですよね。そうしますと、これ自体のコストがものすごくかかるのではないかと。

富田：一番最初はすごく手間。要するに、これはある程度社員の人も、例えば次長をやっていた人がバンド3とかになるわけですから、ある程度の納得性、客観性が必要ですし、そういう理論、理屈も必要ですので、コンサルタントも入れてかなり慎重に、要件も決めて、一人一人やって、最初はものすごいエネルギーを使って決めました。2年目以降は、仕事は変わらない人もたくさんおられるわけです。仕事が変わらない場合も一応やりませよ。やるけれども、それは去年と基本的には変わらない。特に大きくその分野が伸びて、去年までに比べて……この中、いろいろなあれがあって。定量的な指標もあるのでやりはしますけれども、変わった人は当然変わったということをやらないといけない。そういうことで、やっているうちに毎年毎年、言われるような事務負担はできるだけ少なくなるように工夫をしながらやっています。僕はその当時も言っていたし、今もそうやっていると思いますが、少し欠点があってもいいんです。完璧に変わる時がなくてもいい。ただ、納得性が確保されることができればいいということで、あまり完璧にやらなくて、できるだけ簡便に。これをやっても儲からないわけですから。このことそのものから。だから、そういう管理コストはできるだけ軽減して、ただ、納得性が確保できるようなことはやったほうがいい。だから、毎年やりなおす。

市原：具体的には、人事の方とご本人との話し合いとか、そういうかたちでバンドの評価というのをされるのですか？

富田：基本的には、職務調査みたいな調査票で書いてもらいます。上司がそれを評価をして、点数化して、それで終わりです。

梅崎：法政大学の梅崎です。そのバンドを決める職務調査の前に入っていた資格制度というのは、これはまた職務資格制度みたいなものが入っていたと考えてよろしいのでしょうか。

富田：はい、職務資格制度です。



梅崎：その職務資格制度の能力基準点は非常に曖昧なので、職務でガツと。

富田：能力基準は、ちゃんと曖昧ではなく書いてあります。その限りでは……だから、大抵の人は定年までに次長役というところまで行きます。ほとんどの人が。ただ、行くスピードが少し違うだけで、ずーっと上がっていく。だから、今言われたように、厳格な能力管理が、きちっと組織の実態……組織数だとかそういうものに合わせて、課長役というのは、本当に組織が 100 しかなかったら 100 人しか作ってはいけないという等級であれば、今と同じようなことができたのでしょうか。けれども、そうではなくて、組織の実態と等級基準というものが必ずしも合っていないくて、課長を取れるだけの力があれば課長役にするというような決め方ですから、ある意味ではそれだけの能力があるのかもしれないと思って課長役になっているわけです。ところが、いざ配置をしようと思うと、課長役は 500 人いるけれども課は 50 個しかない。だから、50 人は課長だけれども、残りの 450 人は、課長になる力はあるのだけれども場所がない。そういう状態だったということだと思います。

梅崎：ちょっとお聞きしたかったのは、バンドを作られたり、もしくは決定式を変えることとは別に、そもそも評価項目ですね。例えば能力評価や業績評価の項目づくりに関して、大きく変化されたことというのはありますか？

富田：何回か評価制度は大改訂をしたことがあります。それこそ、さっきのキャリア中で、駐在と駐在の間の時に一度大きく評価項目を変えたことがあります。1980 年代だと思います。

梅崎：個人業績の評価といった場合に、そのままベタに業績リンクにするのか、それとも成果主義のころに入っていったコンピテンシーみたいな考え方をとって、成果を生み出す能力だみたいなことはやられたのかなというのがお聞きしたかったことなのです。

富田：それは微妙ですね。微妙というのは、能力評価と業績評価というのがある。それは従来からそういうものがあって、今もそれが延長されている。要するに、業績評価というのはあくまでも業績評価なのですけれども、それはただ MBO、マネージメント・バイ・オブジェクティブというものをやらせて、その MBO の中に、今おっしゃったようなコンピテンシーみたいなものを入れて。これはだから、全社統一基準ではなく、MBO は自分で設定しますから、設定した中にそういうものを入れている人もいるし、あるいは、もっと定量的な成績だけで入れている人もいるし、あるいは課長がそういう指導をするケースもあります。しかし、業績評価は MBO の点数で決まっていたのです。一方こちらの能力評価というのは、それこそコンピテンシーといえバコンピテンシーなのです。要するに、課長役というのはマネージャーとしての課長、それからマネージャーとしての課長としての利益を上げる力、稼ぐ力、そういうものを持っているようなポイントについて、どうなのかというようなことが要求されているわけです。だから、そういう組み立てになっているのですね。

梅崎：割合とかを変えられた。

富田：割合とかを変えた。

梅崎：どちらかというとも成果のほうに割合を大きくしたと考えてよろしいのですか？

富田：うーん、昔の制度であれば、等級昇格管理上は能力効果だけです。それから、年2回のボーナスの配分においては、MBOというか、業績評価だけと、こういう考え方です。

関口：新しい制度では、バンドを変わる時にも業績評価と能力評価と両方で見ているということなのでしょうか。以前の職能資格の時は能力評価で資格が上がったけれども、バンドの場合は業績と能力と両方が評価される。

富田：両方見えています。

梅崎：97年が大体一般的にも成果主義のブームだと思うのですが、世の中の的には2000年代に入ると揺り戻しが来ます。伊藤忠の中でも、やはり揺り戻しというような改定はあったのでしょうか。

富田：よく成果主義と言われるものは、非常に短期的であって、中長期は駄目だと。それも時代時代でまた揺り戻しがあると思うのですが、僕らがずっとやっていたころは、それもやはりある意味では言い訳で、経営というのは短期当期の利益を上げることもすごく大事なのです。それを忘れて中長期のことを言うのも変ですし、当期だけ上げていて、今年だけはいいけれども、来年再来年は駄目と、これも当然駄目なわけです。だから、やはり当期の利益、単年度の利益と、中長期、5年10年の利益、両方バランスを取ることが必要であって。ただ、ポジション的に言えば、課長さんは極端に言ったら当期の利益より近くなってもいいのかもしれませんが。部長さんは3年先、5年先の利益をより望まなければいけない。本部長は10年先の利益、役員は20~30年先。こうかもしれません。だから、どっちがどっちというのは両方とも大事であって、それは置かれた立場立場で、当期が赤字になれば大変で、やはりそういうことはないようにしなければいけないし。そういう意味で、成果主義が短期とか長期で批判されているのは、それはそれでまたもうちょっと別の時代は長期ばかり言っていたのでは駄目だと、これと行ったり来たりで、どちらがいいとは言えないと思います。ただ、両方とも行きすぎると、それぞれバランスが崩れると問題がある。その企業体にとって、その時々が必要だと。少なくとも伊藤忠の当時に必要だと言われたことは、中長期のことも当然しましたけれども、今年の決算、来年の決算をちゃんと黒転をするというようなことが至上命題であったのも事実だと思います。そのころはとりあえず3年、どのように利益を上げていくのかというのが重要なテーマだったと思います。

ただ、長期のこともちゃんとみんなやっておいてくれるから、今の商社の利益は、各社ともそうだと思いますが、連結の取り込み利益というものがかなり多いわけです。PL(損益計算書)を見ていると、上のほうの利益は大したことはない。だけど、どこで利益を上げているかというとも、やはり連結子会社の取り込み利益で大きなボトムラインになるということになっています。だから、それは取り込み利益で上げるうちは1年や2年ではなかなかうまくいかなくて、場合によっては10年とか。特に、今石炭や鉄鉱石や、資源で各社ともすごく潤っています。そういうものは10年、20年手を打ってきたものが今生きてい

るわけであります。そういうことを忘れて短期ばかりに走るのはよくないと思いますけれども、それは必ずしも処遇制度だけで影響を受けるわけではなく、やはりビジネスの仕組みだとか、それこそそういうことをディシジョンメイキングする人の見識だとか、そういうことも含めて追求しないと、職務制度だけだとなかなかうまくいかないと思います。

谷口：この組織図から言うと、例えば課長という場合には、繊維でいうとファッションアパレル部門というものがあって、その第1部というものがありますよね。ここを統括するのは部長になりますか？

富田：そうです。第1部長です。

谷口：この下に課長というのは何人ぐらいいるのでしょうか。

富田：この下に、大体課が4つから6つぐらいあると思います。1つの課が、それぞれでしようけれども、10人から20人ぐらいの間でなっているのが多いのではないのでしょうか。

谷口：ということは、ある意味仕事の単位というのがかなり分かれていて、1つの課で10人だとすれば、その人たちが1つのビジネスをやるというかたちで、比較的成果が見えやすいということはあるですか？ つまり、担当という言葉も面白いなと思っているのですが、何かを担当しているわけで、そうすると、それぞれの課の事業というのはかなり絞られたかたちで行われていて、そこで儲けているか儲けていないかという話ですよ。そういう意味では、比較的成果が見えやすいということ。商社というのは結構見えやすいのかなという感じがして。そうではないのですか？

富田：よそと比較はあまり分からないので。でも、成果はかなり分かります。だから、その成果についてあまりみんな文句はないと思うのですが。ただ、その成果というのは、先ほど言ったように過去撒かれてあった種だとか、そういうことが影響するわけです。現在の自分の活躍と、必ずしもすぐ行かない。そういうことに対するフラストレーションはあると思います。今やっている活動も、3年先の利益につながるようなことを彼らは一生懸命やっているかもしれない。だけど、評価されるのは今年の業績。その辺のフラストレーションはあるかもしれませんが、その課の上げた業績はどうだったのかということは、非常に定量的にも定性的にもよく分かるようにはなっています。

谷口：商社の場合、課長というのは、あるプロジェクトというのか、そういうものを統括するということですか？ 調整というより、むしろ一つのビジネスを実行していく主体みたいな。単なる調整役ではないですよ。

富田：調整ではないです。

谷口：自分が儲けていかなければいけないということですよ。10人を使ってどうやって儲けるかという、そういう仕事のやり方ですよ。

富田：そうです。だから、机に座ってずっと何かをやっているのではなくて。それはそうではありません。

谷口：それは、先ほどのいわゆるコミッション稼ぎの貿易から、リスクを取るという仕事に変わっていったということとのかかわりはありますか？ 以前だと、仲介をする、場合

には帳簿だけで仲介していても入ってくるというような商社の仕事から変わってきたということが、成果主義を入れやすい、あるいは入れなければならなくなったという、そういうことはないですか？

富田：それはない。帳合みたいな話は、今はそういうものはほとんどなくて、間に立っているだけでやっていて口銭が落ちてくるということはほとんどないわけです。少なくともそういうことでは儲からなくなってきた。だから、収益の源は別なところに求めなければいけなくなってきたというのはその通りだと思います。そのことと成果主義というか……成果主義という言葉がいいのかどうか知らないけれども、革命みたいな。人事制度というか、人を会社が処遇をしていく、そういう仕組みを革命みたいにしたことは、ビジネスのスタイルが変わったこととは直接には関係ありません。

梅崎：成果主義を入れた時に、MBOを同時に入れられたのか……

富田：MBOはかなり以前からです。

梅崎：前からですね。それを、新規事業の投資期間があつたり、関連子会社を作るといような話になると、作っている間はセットアップだから赤字なわけですね。それは、10年プロジェクトを細かく1年ごとで区切って目標を管理化してくるということですか？

富田：そんなにきめ細かいことはやっていないと思います。先ほど言ったように、例えば会社を作るみたいなことは、実態はその課が中心になって会社を作るのでしょうか。けれども、それはその課の経営母体からいくと、なかなか負担しきれずに、やはり会社はどこに所属するかとか、部に所属することにしようとか、いろいろ社内では決めてあつて。だから、伊藤忠の場合は、課だと1つの損益規模が……今どれぐらいか知りませんが、「少なくとも課を作るのだったらこれぐらい儲けてね。これぐらいはないと課にはしないよ」というのが、ボトムラインがたぶん今でも年間7,000~8,000万ぐらい儲けないといけないと思います。部だと、それが少なくとも5つぐらい課があるわけですから、3億とか5億儲けないといけないなど。という、経営のサイズ、あるいは余力。会社を作るというのは、なかなか7,000~8,000万の利益しか1年上がらないところが、会社を作ってその金利の負担だとかいろいろなことを考えるとちょっとうまくいかない。だから、会社は例えば部レベルにしようみたいなことは決めてあつて。したがって、部長の評価の中にその会社の損益なんかも取り込まれますけれども、課長や課員の評価の中には、そこから来るマイナスが、できるだけミニマムになるような仕組みにしてあるということです。

だから、当然そういう新しい会社を作ったり新しいところを買収したり、あるいは先行投資をしたりすると、それは当期の利益には跳ね返ってこないけれども、定量的な組織業績の中では、ポジションによってそういうことの影響では調整されているし、新規に手を打ったことのプラス面は、MBOか何かで評価されるようになっています。

清水：だいぶ時間も経っていますが、もうちょっとお聞きしてもよろしいようなことだと思います。どうぞ遠慮なしに聞いていただければと思うのですが、いかがでしょうか。ちょっと全然違った視点になるのですが、2つほどあつて。子会社の人事に人を派遣すると

というようなお話があったのですけれども、それは、変な感覚ですけれども、天下りの行くという感覚ではなく、やはりそこに人事担当の能力を補給しているという面が、非常に強いのでしょうか。

富田：そうです。

清水：あるいは、それは人事に特有のことなのでしょうか。

富田：いいえ。まず、かたちは天下りですけれども、余ったもの、腐ったもの、活躍できそうもない人を下ろすと、ろくなことがない。要するに、それは付け回すわけですから、それは絶対にやってはいけないなど。もともと人事だから、そういうことが仕事で、そういうことはやらないというのは基本的な考え方です。とはいうものの、そういうことは現実的には、起こりそうなことはあるのは事実です。人事部から子会社に行ったり、あるいは経理なんかもそうです。経理部門からも、やはり子会社の適任な経理部長がいないときに送ったり。あるいは法務なんかもそうです。最近、やはり法務的な人材が欲しいと、法務から送ったり。さっき見ていただいた組織図の左側の、本社の管理部門。ああいうところのいろいろな部署から、望まれていろいろなところへ人が下りていっています。

それは、基本的な発想は、やはり子会社にまだ十分人が育っていないので、本社が人材供給の基地としてやっていく。それがまた、本社サイドの人材のローテーション、活性化しているというようなことにもつながっていることです。

清水：分かりました。もちろんほかにもそれはあるかもしれませんが。もう一つは、小さなことで言うと、例えばほかの商社の人事部長さんとか人事課長さんとか、それはありましたと思いますけれども、お付き合いがあるのかというようなこと。それから、それと非常に関連するのですが、ほかの商社と比べて伊藤忠の人事のあり方というのは、個別にしか言われていませぬのであれなのですが、最初の説明だとかなり特殊というか。そういった他総合商社と比べてみて、もし知見がおありでしたら少しお聞きしたいということなのですけれども。

富田：お付き合いはずっと昔から五社会、五社会とって、僕らが会社に入ったころは総合商社というのは10個ぐらいあったのですが、今はいわゆる総合商社と言われるものは5個ではないでしょうか。三菱商事、三井物産、住友商事、丸紅、それから伊藤忠商事。

清水：あと、双日がありますけれども。

富田：双日さんは、どちらかというと専門的に近い仕事で。双日さんを入れると6社ということ。だけど、五社部長会というものには入っておられなくて。五社会というのは、いろいろなあれでお付き合いがあります。したがって、いろいろな情報交換だとか。今はどうか分かりませんが、私の時には人的にもたまたまみんな同じような年齢の人なので、五社のうちの四社がニューヨークでも同じだった人だとか、そういうようなつながりもあって、わりあい頻繁に会っていた。それから、課長会みたいなものもいろいろなことで適宜やっているということだと思います。したがって、いろいろなことは教えてもらったりしている。それから、昔の人事制度は各社ともそんなに違わずに、同じようなことだった

と思いますが、直近の状況は詳しくは知りませんが、やはり伊藤忠商事のこの制度は一番最左翼を行っていると思います。一番ラディカルだと。

熊倉：ちょっと教育的な質問です。ゼミの学生にも、伊藤忠商事のようないい会社に入ってもらいたいと思うのですけれども。実は、ゼミで学术论文を書かせるようにしているのですが、今、書いてくれないのです。ビジネスプランのような実務的なものは結構一生懸命やってくれるのですけれども、私としては学术论文を書かせたいのです。それは、論理的思考力を身につけるのに役に立つと言うのです。自分で言っていてちょっと嘘くさいなと思っているのですけれども。人事をずっとやられてきて、採用ないし育成、成長という視点で、何か学术论文を書かせる……方便で結構なのですけれども、「伊藤忠の人事部長が言っていたよ」という方便でいいのですけれども、何か学术论文を書かせる言い訳はありますでしょうか。

富田：ちょっと学术论文がよく分からないのですけれども。だけど、やはりだんだん仕事が複雑高度化して行って、なかなか単純な作業をやっていると利益に結び付くということではなくなっているわけです。これは商社だけではなく、日本全体がそうだと思いますけれども。簡単な仕事はみんなもっと安いコストでやってくれるところがいっぱいあって、付加価値の高い仕事をみんなやっていくということになっていかなければいけない。その中で、やはり言われたように、よく考えると、論理的な思考力だとか、そういうものはすごく大事だし、そういうものはぜひ。一橋大学の商学部か経済学部かちょっと忘れましたが、外部の民間企業の人を、「学校教育どうしたらいいでしょうか」と、そういう委員会みたいなものがあって、僕は昔、頼まれて1年ぐらいやったことがあるのです。その時にしょっちゅう文句を言っていたのは、大学生が全然勉強していない。清水さんとか僕とか昔のことをあれすると偉そうに言えないのだけれども。会社は会社でまた育てるので、会社に入ってからすぐに、論理的思考力もコミュニケーションする力も、あるいは語学力も、一般教養も「ああ、さすがだな」と「すごいな」というほど、みんな勉強している人がなかなかいないなということで、もっと会社に入って役に立つ人を作ってほしいというのは、何回も言っていたことがあるのです。

その一つは、例えばよく本を読んでいるとか、よく新聞を読んでいるとか、よく物事について考えているとか、ゼミナールの中で活発な意見をして、広く人の意見を聞いた上で自分の意見をもう一度構築し直すとか、そういうことはぜひやってほしいと思います。それと、ビジネスプランを書くことと学术论文を書くことの違いというのはよく分からないのですが、例えば学术论文をお書きになることがそういうことにつながるのなら、ぜひそういうようにしてほしいです。

熊倉：変な質問ですいません。ありがとうございます。

市原：入社されたころは、商社で高卒の方というのはいらっしやらなかったですか？

富田：私の年度はおられませんでした。そのころは、高卒の方はおられませんけれども、事務職と総合職があって、総合職は男だけ、事務職は女性だけ。事務職は事務的なことを

する人で、大体標準的には3年か5年ぐらいで旦那を見つけて花嫁退社という時代でした。総合職に入ってこられる男性で、高卒の方はおられませんでしたが、こちらの事務職では一部おられたと思います。

市原：上のほうの方では？

富田：おられます。

市原：その場合に、さっきの話ですけれども、高卒ではなくて大卒だと、ここで差が何かあるとしたら、たぶんそこが大学教育に期待されるものなのかなと思うのです。そういう点は何かお気づきに……先輩方を見ていて、大卒だとかいう能力があって、高卒の方とはこの点は違うと、そういうものがもし分かれば、そこがたぶん大学教育で身に付けるということになるかなと思うのですけれども。

富田：あまり変わらなかったと思いますけれども。何年ぐらい前か知りませんが、先輩に立派な人はたくさんおられて、役員の方もおられましたし、部長もおられましたし。やはり18歳で会社に入ると、いきなりゆとりも余裕も、仕事以外のことに集中したり没頭したり時間を使ったりすることがなくなって、よほど自分で注意しないと、ちょっと視野が狭くなったりするかもしれません。だから、少なくとも大学4年間なら4年間の自由な時間があれば、自分の専攻する分野は、当然ですけれどもいろいろもう少し広く、将来人生を歩んでいくにおいて、あるいは会社とか組織体に入っていくにおいて、直接的、間接的に必要だと思われることを、十分に研鑽に励む時間的な余裕があります。そういうことができるから、比較すると少し幅広い人が多いかもしれません。

谷口：今、教育との関連ですけれども。定年の話なのですけれども。昔よく聞いたのは、商社というのは事実上の定年がすごく早いのだと。若くして辞めるといふか、外に出るといふか、そういうことがあるのだということを巷では言われていたような気がするのですけれども、実際にはどうなのですか？

富田：まず、定年制は60歳です。それから、法律がそうですから、定年後再雇用ということで、今は65まで行かれる。商社は、先ほど言ったように、いろいろ人を派遣すると言いましたけれども、子会社がたくさんあって、子会社の人材がないので欲しいと。そして、ある程度の年齢になれば、ローテーションで行って、5年で帰してねというローテーションは出向で行きます。ところが、本人にとっても、そちらで仕事をするほうが本人の能力を発揮できるし、あるいは年齢的にも50になって5年して帰ってきたら、これはまたなかなか中途半端ですね。年齢的にもそこそこの人であれば、これはワンウェイチケットで転籍をする。そのプロセスにおいては、2年ぐらい出向してから転籍するとかあると思いますけれども、基本的にはワンウェイチケットで行ってもらうというような人もたくさんいます。したがって、そういう意味では60まで本社で定年を迎えるという人は、圧倒的多数ということではありません。

谷口：富田さんの場合には、2004年で一応これは退職ということで、出向ではないのですか？

富田：私は2002年で役員になって、役員になると1年更新みたいなもので、短期契約社員ですから、2年で役員を退任して、伊藤忠商事の子会社に転籍をしたということです。

関口：役職定年制というのはないのですか？

富田：役職定年制は、今あるかどうか知りませんが、昔はありました。今は一応適材適所と言っていますから、60でも適材であればいいというのが理屈なのです。それはその限りでは僕は間違いないと思うのだけれども、それを理由にして、そうではない人までそこに就いているから問題なのです。そういう意味で、今、役職定年制そのものは存在していません。けれども、ある程度若い人に後進に道を譲るという意味で、ある程度の目安をもって運用されているのは事実だと思います。しかし、昔みたいにきちっと50になったら課長をおろすとか、それは今はなくなっています。

市原：もう一点だけ。もっと先に聞くべきだったのかもしれませんが、ディビジョンカンパニーとか事業本部とか、内部の人事ですね。人事異動とか昇進の確定という時に、それぞれの部門のラインの人たちがいますよね。事業本部長とか、カンパニー長とか。それとあと、人事のほうの方がいて、両方あるということですが。この関係というのはどうなっているのでしょうか。例えば昇進を決める時に、当然人事評価をやって、そのポイントというものがあって、評価するのはラインの上の方ですよ。それと人事のほうとの権限関係というのはどのようになっているのですか。

富田：項目によって、権限は誰が持っているかというのを決めてあるのですが。今おっしゃったような昇格というようなのだと、各ディビジョンカンパニーのプレジデントが基本的な権限を持っているのです。今で言うバンドの決定で、プレジデントが権限を持っています。ただ、そうすると昔と同じなのですが、あるカンパニーにはバンド6とかバンド5とか、いっぱい作る。それではまた肥大化していくわけです。あるいは、ほかのカンパニーとバランスが取れない。だから、全社的なルールは人事部が決めます。だから、全社的なルールは守ってくださいねと。繊維カンパニーの今の収益力と、今のビジネスの実態から言うと、バンド6というのは5人しか駄目ですよとか、あるいはバンド5は10人しか駄目ですよと、こういうような一応理屈があって、その理屈に基づいてやっていた。その中で決めるのは、6とか5とか上のほうのバンドの人は、プレジデントが決めてください、もっと下のほうの自動的に上がるようなところは、それはもっと下の本部長、部門長が決めていいですよと、そういういろいろなことがそれぞれの項目ごとに決められています。分権性のディビジョンカンパニー制ですから、多くのことがカンパニープレジデントに委譲されております。ただ、全社的なバランスを取るために、全社的なルールが決めてあって、全社的なルールとプレジデントが決めることの調整を、ディビジョンカンパニーにいる人事の人が、いろいろやるということです。

市原：それは、ディビジョンカンパニーの中で分権化が進んできて、昔に比べると人事の権限が落ちてきたとか、そういうようなことというのはあるのでしょうか。

富田：昔、人事部が権限を100持っていたら、今は50ぐらいしか持っていないかもしれま



せん。それは、落ちてきたというのか。別に部が権限をたくさん持っていることが、素敵だとか力強いということではなくて、会社全体で人事の能力がちゃんと維持されればそれでいいわけであって、できるだけ現場が分かるところが人事権を持ったほうがいいと思うのです。経営規模から言っても、大体1つのカンパニーというのは、大きなところは1,000名ぐらいですし、700~800名ぐらい人がいるわけですから、そういうところでやってもらうほうが適正サイズで、できるだけそういう方向に移ってきている。そのほうがいいのではないかと思います。ただ、分社化して、繊維カンパニーとして本当にエンティティとして独立すれば別なのですが、独立していないので、やはり全社的に公平、不公平がちゃんと維持されるような枠組みは取らないといけない。そこが人事の役割というところだと思います。

清水：聞きたいことはたくさんあると思いますが、2時間半ということになっていますので、もしなければこれぐらいにして。富田さんのほうには、このあと懇親会もオッケーということをお願いしていますので、またそういうところでお話を聞くということも可能かと思います。しかし、厳密に時間ということではないので、ぜひ何かという方はいかがでしょうか。よろしいですか？ それでは、どうも今日は富田さん、ありがとうございました。

富田：どうもありがとうございました。

清水：本当に貴重なお話を聞かせていただきまして、本当にありがとうございました。

---

中央大学企業研究所

(The Institute of Business Research, Chuo University)

代表者 : 三浦 俊彦 (Director : Toshihiko Miura)

〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1

(742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 JAPAN)

TEL 042-674-3272 (+81 42 674 3272)

FAX 042-674-3278 (+81 42 674 3278)

E-mail kigyoken@tamajs.chuo-u.ac.jp

URL [http:// www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins\\_business/index\\_j.html](http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html)

---