

## 4 伊藤忠商事株式会社

社員一人ひとりが自らのキャリア開発を主体的に捉え、成長を促す仕組みを提供することで、「キャリアと多様性を重視した人材力強化」を体系的に推進

### 企業紹介

当社は、1858年初代伊藤忠兵衛が麻布の行商で創業したことにはじまり、一世紀半にわたり成長を続けてきました。現在は世界66ヶ国に約130の拠点を持つ大手総合商社として、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融の各分野において国内、輸出入及び三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開しています。

2013年度からスタートした中期経営計画『Brand—new Deal 2014』において、「収益拡大」「バランスの取れた成長」「財務規律遵守と低重心経営」という基本方針を掲げ、従来より当社の強みである「生活消費関連分野」を中心とした非資源分野において、世界規模で人々の生活を支えるビジネスに挑戦しています。

今後当社は「非資源 No. 1 商社」の地位を盤石なものにし、資源分野とのバランスの取れた収益構造で更なる成長を目指します。

### プロフィール

事業内容：総合商社 所在地：東京都港区北青山2-5-1

従業員数：4,273名

平均年齢：40.9歳（2013. 9. 30現在）

## キャリア支援の取組

### 従業員のキャリア支援に向けたわが社の理念・方針

当社では、「キャリアと多様性を重視した人材力強化」「Pay for Performance」を人事制度の基本思想の2本柱とし、すべての人事制度、施策を策定しています。その中でキャリア支援に関しては、以下の体制・対応を図ることで中長期的に本人、所属長、組織が社員のキャリアを考え、バランスよく柔軟に支援できる体制を整えています。

#### <社内体制及び対応>

- 2002年に民間企業として初めて「転職支援やメンタルヘルス対応」のみならず、社員のキャリア支援を行う社内組織として「キャリアカウンセリング室」を立ち上げ、個別キャリア支援を実施しています。
- 人材アセスメント制度（※）を設け、上司と部下がキャリアビジョン面談を年に1度実施しています。
- 全総合職若手社員を派遣する海外研修、入社年次・階層別を実施する集合研修、社員の

希望に応じて受講できるキャリアビジョン支援研修等を実施しています。

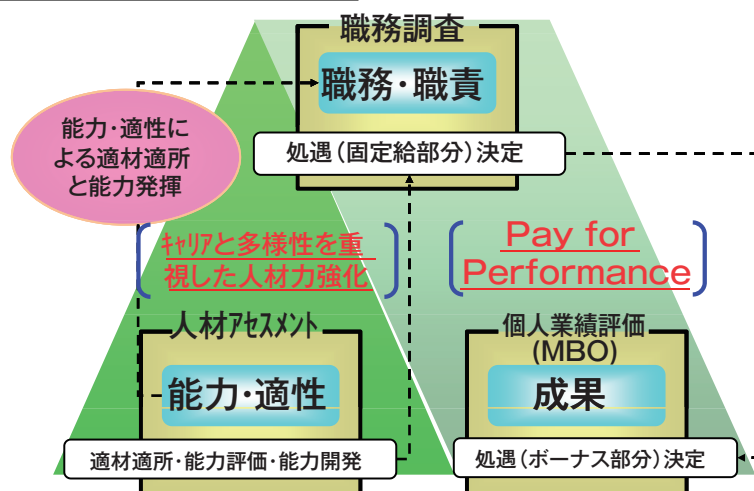
(※) 人材アセスメント制度においては、社員が自身のキャリア形成に関するプランを策定し、上司との話し合いを実施。上司は部下の能力評価（コンピテンシー評価）を行い、部下にフィードバックすると共に、日常の部下指導の方針としています。

## 基本思想と評価・処遇との関係

### 1. 人事制度の基本思想

- ・「キャリアと多様性を重視した人材力強化」
- ・「Pay for Performance」

### 2. 基本思想と処遇・評価制度との関係



## 理念・方針に基づくわが社の具体的な取組

### ■民間企業として初めての「キャリアカウンセリング室」の設置

2002年にキャリア支援を行う社内組織として立ち上げ、専任のキャリアカウンセリング有資格社員を常駐させ、全社員を対象にキャリアカウンセリングを実施しています。

2007年より特に若手社員に対して、仕事に対する動機や意味付け、満たされた価値観といった自身の内的キャリアの充実を図るため、階層別研修（1年目／4年目／8年目）とシンクロさせ全員に継時的にキャリアカウンセリングを実施するシステムを構築。また、人事・総務部室長クラスとの面談も補完的に入れるなど、さらにきめ細かなキャリア支援を推進しています。

### ■キャリアビジョンシートを活用したキャリアビジョン面談

「気づき」による自己研鑽を促すべく、毎年キャリアビジョンシート（WEB実施、自らの強み・弱みを把握、それを強化／補う100種類以上の研修（集合研修やe-learning）を検索可能）を作成し、短期・中長期のキャリアビジョンや能力開発等につき上司との面談を義務付けています。

### ■職掌移動制度などによる多様なキャリア志向への対応

年に1回、全社的に総合職・事務職（一般職）・特別職（弁護士資格所持者等）間の職掌移動を実施、事務職については、本人の働き方・キャリア志向に応じて2つのコースを設定しています。

### ■多様な人材への活躍支援及び多様な働き方への選択

性別・国籍・年齢等、多様な人材の活躍を支援すべく、2003年より「人材多様化推進計画」を策定、2013年度に総合商社初の女性執行役員誕生、女性の海外駐在支援（子女のみ帯同して海外駐在可能な制度の新設等）やロールモデルを創出し、頑張る女性社員へのキャリア支援を推進しています。

### ■多様な職業能力開発体系

OJTを中心に据えた上で、全社研修（階層別、選抜・選択研修）と6つの営業組織独自の研修を推進しています。全社研修として、新入社員研修、4年目・8年目研修、新任部課長等の節目研修を推進しています。

### ■公平・公正な評価の実施

全組織長に対し評定者研修を義務づけ、評定者自身の評価傾向診断やDVDを使った評価フィードバック体験を実施、部下が上司のマネジメントスタイルを評価する多面観察を毎年実施しています。

### ■派遣社員・中途採用者に対する公正な評価

派遣社員に対しては研修の実施、優秀な派遣社員に対する表彰制度、正社員としての採用を実施しています。また、キャリア採用者（中途採用者）に対しては、メンター制度、集合研修等を実施し社内ネットワーク構築を支援しています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

### ① キャリア支援の機能と効果

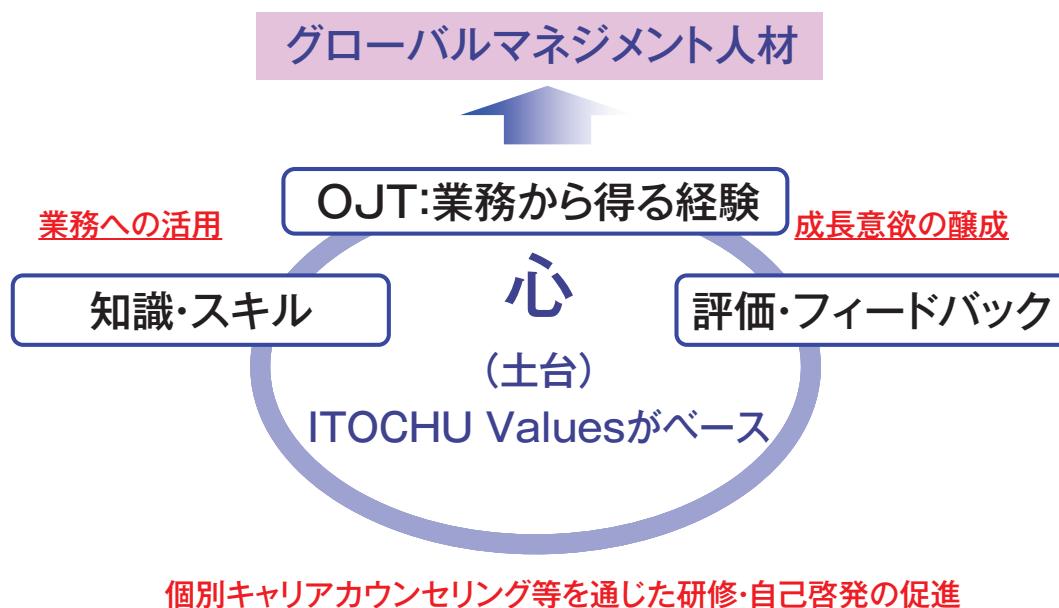
- ・キャリアカウンセリング室の活動をより社員に浸透させ、“人材を大切にする”カルチャーを社内外に積極的に発信しています。
- ・2003年度より3年に1度のエンゲージメントサーベイを実施し、「社員のモチベーションアップ」、「組織・組織長のコミュニケーション力アップ」等を把握の上、人事制度の見直しにつなげています。
- ・メンタル不調者の発生を未然に防止し抑制することに努めています。
- ・育児・介護と仕事の両立を実現することに努めています。
- ・女性社員に対するキャリア支援強化の結果、女性総合職社員比率・女性管理職比率アップに努めています。

### ② 今後の課題

- ・本スキームにおいては、単なる座学研修を行うだけに止まらず、現場での計画的な業務付与を併せて行うことで高い効果を目指すものであり、人事ローテーションと研修をいかに有機的に連動させ、個々人のキャリア形成をより推進していくことです。
- ・多様な人材のキャリア支援を推進していく上で、制度の拡充に満足することなく、現場の実態に応じたより一層きめ細やかな個別支援を実施する方針です。  
また、それを推進するキャリアカウンセリング室をより社員に正しく理解してもらい、気軽にきてもらえるようなイメージ改善を継続的に行う必要があると考えています。
- ・伊藤忠商事のみならず、グループ全体に対する連結ベースでのキャリア支援の展開を行うことが課題です。

# 人材育成方針

## 1. 人材育成方針



## トピック

### 朝型勤務へのシフト

#### ■導入の目的

当社では、2013年10月1日より業務遂行の一層の効率化・健康管理・お客様視点の徹底の観点から、夜の残業体質を改め、残業のない9:00-17:15勤務を基本とした上で、やむを得ず残業が必要な場合は、夜型から朝型の勤務に向けた新たな取組を実施しています。心身ともにすっきりしている早朝時間帯に集中して業務を行うことで、総労働時間の減少を図るとともに、平日の夜の時間を、自己啓発や人脈形成など積極的なキャリア形成のために使用することを奨励するものです。また、子育てなど家庭の事情により夜の残業が難しい社員の働き方を支援することにもつながるものと考えています。

#### ■実施概要

- ・労働基準法で定められた深夜勤務(22:00-5:00)は、「原則」禁止から「禁止」とし、22:00には完全消灯とし、20:00以降の勤務を「原則」禁止としました。
- ・時間管理対象社員に対するインセンティブとして、現在22:00-5:00までの深夜勤務に対して支給している割増賃金を(50%)を朝9:00まで拡大して支給し、社員の健康管理の観点から8:00前始業社員に対し、軽食を支給しています。
- ・実施日は2013年10月1日からですが、2014年3月末迄の時限立法とし、残業時間等をレビューの上、継続の可否を判断することとしています。