

伊藤忠商事株式会社

東京都港区 総合商社 労働者数：4,009名（うち866名）

伊藤忠商事(株)は平成15年12月に「人材多様化推進計画」をスタートさせ、その中で女性総合職を対象に「メンター制度」を取り入れました。メンター制度の目的やメンターの役割について執行役員の中川雅博人事部長と人事部の萩原能成人事総括室長、人事総括室の岩田憲司氏に伺い、さらに繊維カンパニー ブランドマーケティング第二事業部ブランドマーケティング第四課の細井富夫課長と、その下で実際にメンターとして後進の指導に当たっている信田阿芸子さんに、現場での女性総合職の取組を語っていただきました。

〔1〕経営トップ・人事担当者に聞く

対象者：執行役員・人事部長

中川雅博さん

人事部 人事総括室長

萩原能成さん

人事部人事総括室

岩田憲司さん

■ 国籍・年齢・性別を超えていかなければ競争に勝てない

—— 平成15年12月26日に「人材多様化推進計画」が出されていますが、現在、どのような状況にありますか。

中川 私は今年（平成16年）4月から人事部長に就任しました。今年度、人事部としては3つのテーマでスタートしました。1つ目は、今まで企業単体で見えていたものをグループ連結で見る。2つ目は支社、支店、海外現地法人を含めたグローバルの視点で見る。3つ目は出来るだけ固有名詞に落とし込んでやること。つまり、次の部長を誰にするかという時に個人名を出すことですね。そして、女性の分野ではメンター制度を発足さ



せました。

—— メンター制度は、どのような考えが背景にあるのですか。

中川 私は人事部長になる前はずっと営業にいたのですが、その感覚からいうと、男女雇用機会均等法を頭の中で理解していても、女性が男性と同じように闘えたか、前線で貢献するチャンスがあったかという、現実には難しい面もあったと思います。しかし、今後業界が動いていく中で必要となる才能や労働

力が少なくなるとすれば、人材の確保や育成についても考え方を変えていかなければならない。国籍、年齢、性別といったことを超えていかなければ競争に勝てなくなる。いわゆる多様化ですね。これを目指すのが人材多様化推進計画の基本であり、その中で女性の感性をもっと生かしていかなければならないということです。

—— 男女共同参画や女性への期待ということは、時間をかけて環境整備し、育成していくことが必要だと思いますが、そのへんはどうお考えですか。

中川 女性だから、男性だからということではないと思いますが、人を育成していくには5年、10年かかります。また、こういう経済情勢の中で採用を減らしているのですが、人の確保、育成は中長期的な視野で見なければなりません。そして全体としてのボトムアップを図っていく必要があると思います。

—— この取組での一番のポイントはなんでしょう。

中川 トップのコミットメント、つまりトップがこれは重要だと思いつけること、言い続けることが重要です。思い込みと継続、これに尽きるのではないかと思います。また、同時に、その下の各組織でリーダーがしっかり理解して体得、行動で表してくれないと計画が前に進みません。メンター制度を始めると同時に、リーダー達がこの制度を理解して運用し、かつ評価する、これをうまく動かしていくために組織長研修も始めました。今は課長が中心ですが、国内の全部長も対象に実施しています。

■ 研修を通じメンター自身が自分の役割を認識

—— その中で、メンター制度はどのようにスタートしたのですか。

中川 指導する側のメンターも、指導を受ける側のメンティも、全員女性総合職を対象にしています。77人の総合職から8人のメンターを選び、15人を指導するという形でスタートしました。

—— 8人のメンターはどのようにして選んだのですか。

中川 特に基準はなく、入社してからの経験やキャリアで選びました。はじめての制度だったので、ラインではなく人事部で「この人はどうですか」という形で推薦しました。

—— メンターとメンティの組み合わせはどのようにしたのですか。

中川 最初のキックオフミーティングの時に、メンターが自分のキャリアや仕事についての考え方を話したのですが、それに基づいてメンティの方で「この人につきたい」というようにしました。1人のメンターに2~3名をみていただいています。

—— 希望するメンティは15人ぐらいだったということになりますね。

岩田 メンティが15人になっているのは、新入社員には別途全員を対象とした指導社員制度があったためです。その研修は男女関係なくやっています。また、中高年の女性総合職には“今さら若い人に教えられたくない”という考えの方もいましたので、全員が希望されたわけではありませんでした。

—— メンティとしては何を一番望んでいるのでしょうか。

岩田 ひとつには、友人や親など会社の外では相談する相手がいても、会社の中では相談相手がいないということがあろうです。今回メンターになった人は、それなりに経験が

あるので“それなら話しを聞いてもらおう”
と考えるメンティは多いようです。興味本位
がきっかけの方もいたかもしれませんが、人
生相談ではないことには留意いただしていま
す。

中川 メンティとしては、目指すべき目標や、
それへ向かって克服すべき課題などを明確に
したいということもあると思います。

—— 一方、メンターに期待する面はなんで
しょうか。

中川 女性総合職を育成していくプロセスに
おいて、メンター制度を活用することにより、
役職者としての経験をさせることができない
かということがひとつあります。

岩田 メンター制度は、一般的には指導され
る側に重きを置くことが多いようですが、当
社の場合どちらかというと、**将来管理職に登
用される人に、後輩を指導する経験を持たせ
るという役割に重点**を置いています。ですか
ら、メンターに適任の層はかなり限られてい
ます。8名というのはかなり少ないのですが、
こういった理由によるものです。

—— **メンターへの研修はあったのですか。**

岩田 最初の会合でトップからのメッセージ
として社長から意義や目的について説明しま
した。次に現場の各カンパニー経営企画長か
ら説明し、メンター自身は自己紹介とプレゼ
ンテーションをしました。2回目はメンタリ
ング指導を専門にしている人材コンサルタント
から「メンタリングとは」「カウンセリング
とは何か」について外部の視点から話して
いただき、メンター同士で意見交換をしてい
ただきました。これを3ヵ月に1回、計3回
実施しています。

萩原 実は最初にメンターがプレゼンテーショ
ンした時、一人ひとりに個人差があり、結構

戸惑ったコメントもあったのですが、この研
修を通じてメンター自身が自分の役割を認識
して、確固たる意見やビジョンが出るようにな
りました。研修の効果はあったと思います。

■ 「最重要課題は女性の活用」と社長 が明言

—— 女性管理職の登用についてはどうです
か。それが企業の評価基準になる場合もあり
ますが。

萩原 今年（平成16年）の社長の年頭挨拶
でも、人事面については「**最重要課題は女性
の活用だ**」と明確に社員に発信しています。
女性総合職を増やし、女性の経営幹部を増や
す。それとともに育児介護休暇を充実させると。
人事部としては、現在、組織長研修をして
いますが、特に我々が主張しているのは女性
総合職の活用と女性事務職のさらなる活性化
です。これに時間をかけてやっていこうと。

中川 商社での仕事として言いますと、ルー
ティンの日々の業務をキチンとこなすという
ことでは、男女の差はないのですね。しかし、
これから新しいビジネスをつくり出す、プロ
グラムを進行させる、経営をしていくとなると、
男性でも難しいし、女性だからできるという
ことでもない。横一線です。だから、本当
に必要なのは“プロジェクトマネジメント
をできる人をどうやったら育てられるか”で
すね。男性だから、女性だからということ
はありません。

—— **女性の場合ですと、子どもがいる、出
張には行けないということがあります。その
許容範囲というものはあるのですか。**

中川 本当にプロジェクトの重要な局面にい
たら、それが許されるのかということ、許され

ないと思うんですね。ただ、その時にどうやって代替がきくのか。これは会社単位だけでなく、社会がどう支えてくれるかにつながります。例えば、アメリカだと共働きが普通ですので、学校の保護者会は夜7時からで「父母とも揃って来なさい」と言います。そのような社会的な考え方がもっと大きく動いていく必要を感じます。日本にはベビーシッター制度が整備されているとは言えませんし、幼児教育への補助金にしても社会的な仕組みとまでは言えません。

—— 会社として、何か制度はあるのですか。

萩原 勤務日の選択制度というのを新たに導入しました。これは、介護や育児などのために週休3日など1週間に2日まで定期的な休暇を認める仕組みです。弾力的な勤務日選択制度により、働きやすい環境をつくろうということです。

■ 重点施策は言い続けることが必要

—— これまで女性の総合職を中心に伺ってきましたが、総合職以外にも意欲があり、能力がある方は大勢おられると思います。その方たちへの対応はどうでしょうか。

中川 日常業務を進めていく上で、スーパー事務職的な人はたくさんいます。何人かは総合職へ転じていますし、総合職から特別職へ移った人もいます。一方、転勤を希望しないということで事務職に留まっている人もいます。ただ、現在は新卒の事務職という形では採用していません。これだけITの進化や社会環境の変化があると総合職や派遣社員の違いがわかりにくくなっています。

岩田 事務職については、職掌移動ということでコースを転換する仕組みがあります。過

去、50人ぐらい職掌移動していますが、この中にメンターになった人もいます。ただ、いきなり転換するのは難しいため、1年間のトライアル期間を設けることで、手を挙げやすくしています。これに関する面接はこれまでライン中心にやっていたのですが、今は人事も入り、評価の透明性や納得性に配慮しています。

—— 最後に、女性活用の具体的目標や将来ビジョンについてお伺いします。

中川 重点施策として、女性総合職の増加と、女性の採用2割などいずれも現状から2倍程度の目標を対外的にコミットメントしています。現場の部長や部門長はこの点について心配があるようですが、これを言い続けることが必要だと思っています。人事の将来像については、国籍、性別、年齢を乗り越えて、ひとつのアイデンティティのもとに結束できることが望ましいと思っています。

[2] 中間管理職と女性社員に聞く

対象者：繊維カンパニー ブランドマーケティング第二事業部ブランドマーケティング
第四課課長 細井富夫さん
同課 信田阿芸子さん

■ “ハイ、定年まで勤めます”

—— 信田さんは入社以来ブランドの仕事をされていますが、それを希望されたのですか。
信田 いえ、全く。学生時代は発展途上で井戸を掘ったりという仕事に憧れていました。イタリア語の通訳として輸入のアシスタントや展示会の仕事などをやったりしていたので、それを面接の時にPRしたところ、人事の方