

## 伊藤忠商事株式会社

### (ア) はじめに

伊藤忠商事株式会社（以下「伊藤忠商事」という。）は、国内外に 100 以上の拠点を持つ総合商社である。1858 年に創業し、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、金融等の各分野において幅広いビジネスを展開している。従業員数は 4,381 名（2017 年 4 月現在）である。

事業領域が多岐にわたり、またそのビジネススタイルは常に変化しているため、入社後の人材育成は配属部署の育成方針に任せられている。伊藤忠商事では主に従業員の希望と会社の求めるキャリアを摺り合わせる目的で、キャリアコンサルティングを研修の一環として行ってきた。社員は海外へ赴任する機会があり、育児や介護等を含むライフプランを考慮したキャリアコンサルティングは非常に重要であり、毎年キャリアビジョンシートを作成し、上司及び所属組織と共有することで対応している。

こうした中、多くの社員が日々の業務に追われ、今後のキャリアを検討する機会が少ない状況にあることや、個人のキャリアを考える際に所属部署の担当業界に囚われる傾向があることがわかってきた。このため伊藤忠商事では、入社 4 年目、8 年目を迎える社員を対象に、自分の興味や関心に改めて気づき、会社が求める役割も踏まえ個人のキャリアを熟考するための機会を提供することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

伊藤忠の人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

個人と社会を大切にし、未来に向かって豊かさを担う責任を果たしていく。

#### (ii) あるべき人材像

- 担当業界のプロ
- グローバルなマネジメント力をもつ強い人材

#### (iii) 人材育成方針

個々の適正・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指す。その実現に向けて、OJT の徹底を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価・フィードバックによって社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と、キャリア充実のために積極的な補完を行うことで、更なる強化を図る。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

伊藤忠商事では、人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名が 2017 年度対象期間において、入社 4 年目総合職 81 名、入社 8 年目総合職 26 名、合計 107 名の従業員を対象にキャリアコンサルティングを実施した。

#### (i) キャリア研修

入社 4 年目総合職には商人としての Mission 実現力、計数的意思決定力を高める事、入

社 8 年目総合職には、企業価値向上の担い手としての思考力・実践力を高める事を目的として研修を実施した。

(ii) キャリアコンサルティング面談

人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名（50 代、60 代の男性 2 名、30 代、50 代の女性 2 名）がキャリア研修実施後の社員に対して、キャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、キャリアカウンセリング室の専用の面談室で行った。

(iii) キャリア健診の結果

キャリアコンサルティング面談の実施後にキャリア健診を実施した。

a. 入社 4 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位に挙げられた。

b. 入社 8 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が好評価であった。

今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」が上位に挙げられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の 3 つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 転職を含めたこれからのキャリアについて迷いがある

○ 原因分析

同級生の勤務先待遇との比較や転職マーケットでの価値を意識している。

○ 解決策の提案

入社 4 年目社員の傾向であり、入社 8 年目になると落ち着いている。上司とのキャリア面談や所属部署での育成指導を行う。

(ii) 入社前の希望と実際の配属先にギャップがある

○ 原因分析

入社前に描いていたイメージと実際の担当業務との乖離が大きい。

○ 解決策の提案

キャリアビジョンシートの記入や上司との面談を通じて、社内キャリアを職場で共有していく。

(iii) 家庭との両立に対する意識が高い

○ 原因分析

若手世代の傾向、社会全体の傾向でもある。

○ 解決策の提案

プライベートキャリアとの両立を励行する。仕事に対する貪欲さが薄れないように定期的な上司とのキャリア面談等を中心に職場でのコミュニケーションを維持していく。

(オ) 評価等

伊藤忠商事は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

社員の希望と会社の求めるキャリアとの摺り合わせを研修の一環として取り入れセルフ・キャリアドックで実施した。総括情報を共有することで今後の人材育成方針や研修に反映させる。特に若手社員が抱える課題や悩みの傾向を組織長研修の場でフィードバックを行い、職場でのコミュニケーションの向上を図った。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

引き続き社員の多様なキャリア形成を支援しつつ、あるべき人材を育成していく。

事業領域を超えた部署異動を希望する社員の声を伝えることで社内公募制の再立ち上げを実現し、今後へつなげていく。

(iii) 今後の取り組み

a. 人材育成ビジョン

常に商人魂を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にも、より善い商いをめざし、社会に対しての責任「無数の使命」を果たす人材。

b. 人材育成方針

卓越した個人の力をもつ豊かな個性の人材を自由闊達な風土で育成する。キャリアビジョンシートの活用と上司との定期的なキャリアビジョン面談により、社員のキャリアプランを踏まえつつ、中長期的な育成も進める。