

商社のグローバル人材

伊藤忠商事の世界人材戦略



伊藤忠商事株式会社 執行役員 人事部長 **大林 稔男** おおばやし とし お

伊藤忠商事は、総合商社として、かねてより海外事業展開に注力してきたが、日本の少子高齢化・人口減少に伴い国内市場が伸び悩む中、世界全体を市場ととらえ、世界的視点からビジネスチャンスを発掘していくことがより一層求められている。

そのため、2007～2008年度を対象とする中期経営計画「Frontier+ 2008」において、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」を目指すこととし、「海外展開の加速」「新規事業領域の開拓」を重要施策に掲げた。同時に、「人材力を磨く」すなわち「世界に人材を求め、育て、活かす」ことを基本方針とし、世界視点での人材戦略を推進することにした。これは、グループ会社社員を含む全世界の人材価値の最大化・全体最適を目指すための戦略であり、以下を指す。

- ①あらゆる国籍・人種・性別・年齢の中から、グローバルマネジメント人材を継続的に生み出し、最適な活用を行うこと
- ②真の世界企業となるべく、グループ全社員の意識改革を促すこと

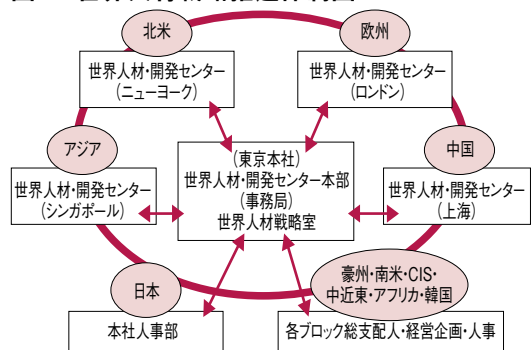
また、以下の通り「世界人材」を定義し、「世界人材」の育成に注力することにした。

「世界人材」とは、国籍・人種・性別・年齢にかかわらず、多様性を受け入れ、世界視点を持って世界で活躍できる人材
 ・伊藤忠の企業理念・バリュー・スピリットを共有し
 ・ディビジョンカンパニー、総本社及び地域代表の方針・戦略を正しく理解し

- ・各地域のみならず世界情勢にアンテナを張り、その動きを意識して自らの業務領域に活かす
- ・ビジネスシナジーを生み出すことのできる人材

そしてこれを具現化する組織として、2007年10月にニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海の世界4拠点に「世界人材・開発センター（Global Talent Enhancement Center: GTEC）」を設置し、本社に各センターを統轄する「GTEC本部」、その事務局として人事内に「世界人材・開発室」（2009年10月に名称変更し、現在は「世界人材戦略室」）を新設した。各地域に設置されたGTECが推進主体となり、人材の確保・育成・評価/登用・処遇の観点から人材戦略を展開している。

図1 世界人材戦略推進体制図



世界人材戦略の施策として、これまでに実施した施策をいくつか紹介する。

- ①伊藤忠商事は、2009年3月、企業理念を整理した。伊藤忠グループとしての存在価値であるITOCHU Missionを従来同様「豊かさを担

- う責任」とし、ITOCHU Missionを実現する上で、伊藤忠グループの社員1人1人が大切にしていかなければならない価値観として5つのITOCHU Valuesを設定した(図2)。この新たな企業理念を、伊藤忠グループのリーダーが備えるべき人材要件に落とし込み、各地域の採用基準、評価・育成制度へ段階的に展開させることを通じて、伊藤忠商事の価値観に合った人材の採用・育成をグローバルに行っている。
- ②あらゆる施策の基盤として活用するために、全世界・全階層の職務を対象に、職務・職責の大きさを測り共通の尺度による区分(ITOCHU Global Classification: IGC)を構築した。今後は、IGCをベースに、効果的・効率的な人材管理・活用の推進や、国籍にとらわれない人材の配置、登用、育成をグローバルベースで行っていく。
 - ③2009年度に、海外ブロック社員(National Staff: NS)を対象にした本社主催の研修体系をGEP(Global Executive Program)、GLP(Global Leadership Program)、GNP(Global Network Program)に再編し、合計約70名のNSが世界各国から参加した。従来からNSを対象として本社研修を実施してきたが、タイトルは同じでも参加者の職責や経験のレベルがまちまちであることが課題であった。そこで、上記IGCに基づき対象者を選定することや、英語・ビジネススキルが足りないNSについては事前学習を課すなど、研修の効果を高める工夫を行っている。
 - ④世界各国のNSを約2年間本社で受け入れる制度(NS本社UTR制度)を設け、業務の

習得、当社の企業理念・社風・文化の理解、人脈形成の機会を提供することで、将来のリーダーを育成するとともに、本社のグローバル化を促進している(2010年3月末現在、延べ46人を受け入れ)。

- ⑤各海外ブロックのビジネス・収益拡大の担い手であるNSを計画的に育成・登用していくために、海外ブロックごとのNS役職者登用計画を策定し、個別育成計画や後継者計画と関連性を持たせ、半期ごとに進捗よくをレビューしている。2013年度末には、海外店の役職者ポストの約50%(2009年12月現在:約30%)をNSに担ってもらうべく諸施策を推進している。
- ⑥2009年10月に、採用グローバルホームページを開設した。これは、海外での現地採用を希望する人材にも対応したグローバルコンテンツを掲載するものである。社長メッセージ、世界人材戦略の説明に加え、海外ブロックの採用ホームページとリンクし、求人情報などもグローバルベースで掲載している。
(<http://career.itochu.co.jp/>)
- ⑦海外ブロックごとに、ビジネスや収益構造も異なり、抱える課題や人材マネジメント手法もおのずと異なるため、GTEC本部がグローバルベースの人材戦略の方針や戦略を策定する一方で、各GTECおよびその他海外地域が、各ブロックの経営戦略を実現すべく、ブロックや国ごとの特性を踏まえた個別の施策・課題への取り組みを推進している。

今後は、本社社員に対しても世界人材戦略について理解を深めていくことが課題であると認識している。また、海外ブロックの実情に応じたきめ細かい人材戦略を推進すべく、ダイビジョンカンパニー・総本社職能と海外ブロックの協働・連携をより深め、個々のNSに焦点を当てた具体的な人材強化策を実行する予定である。

図2 ITOCHU Mission



ITOCHU Values

| | | |
|--|-----|-----------|
| | 先見性 | Visionary |
| | 誠実 | Integrity |
| | 多様性 | Diversity |
| | 情熱 | Passion |
| | 挑戦 | Challenge |