

与员工的关系

对于在全球开展着各种商务活动的综合商社—伊藤忠商事，“人才”是最大的经营资源。作为支撑企业活动成长的经营基础，我们积极地推进人才培养强化。将继续致力于一直以来都在努力培养“行业的专家”，以及营造多样化的人才能在全球活跃的体制。

支持“进攻”的人才培养

全球化人才战略的持续推进

伊藤忠商事以实现全球范围基础的人才价值最大化和人才价值的整体优化为目的，自2007年度起开始推进基于全球视线的人才战略。具体来说，2010年度通过完善要成为伊藤忠的领导人所需的行动必要条件，建立全球化组织长人才数据库※，通过与各公司内公司以及海外地区总部的合作，构建了在全球范围内录用、培养、任用肩负扩大海外收益重任的优秀人才的“人才管理项目”。

另外，将自创业以来已沿袭150多年的理念与价值观列为伊藤忠领导人应具备的人才条件，并反映到录用标准、评价培养制度中，在全球范围内录用和培养符合伊藤忠价值观的人才。

※ 2009年度建立了以全世界、各级职务为对象，基于职务、职责的全球标准（ITOCHU Global Classification: IGC），将其灵活应用于全球范围内的与国籍无关的人才配置、录用和培养之中。

* 相关数据：各地区海外地区总部员工人数（P110）



人才管理流程

培养方针

根据每个人的个性与资历，把他们培养成在各自领域能够活跃的“行业专家”，目的是培养能够进行全球层面管理的“精英人才”。

为实现这一目标，伊藤忠通过贯彻OJT（on the job training在职培训），培养其工作经验为主，同时通过及时的评价和反馈，培养员工的发展意识，促进其自我启发，并组织培训学习知识和技能，积极地完善个人的职业水平，旨在实现个人素质的进一步飞跃。

今后也将继续对培训人才投入资本培训的同时，今后应用之前建立的制度和体制，以现场为主导促进人才的培养。



人才培养的基本结构（图示）

培训体系

伊藤忠商事的培训体系由“全公司培训”针对行业特性、专业性等由各公司、职能部门的“线式培训”构成。除了总部员工之外，也包括部分海外地区总部当地员工以及集团成员公司员工在内，为所在层次的员工提供大范围的人才培养机会。

在海外地区为了依据事业和市场的特性掌握所需的技能和专业性，建立了各地区总部单独的培训体系。和伊藤忠商事的培训体系一起，开展活跃于全球的管理人才的培养。

区分 对象	伊藤忠商事员工			集团成员公司员工	(National Staff) 海外店当地录用员工
	必须培训	选拔培训	选择培训		
董事	新任董事培训			新任董事/监事培训	
部长	新任部长培训 事业公司 新任 职能担当董事培训	GEP培训		事业战略制定培训	GEP培训
课长	管理培训 (短期商务学校) 新任课长培训	GLP培训	多面观察 跟进教练	部下培养培训 管理基本培训	P3培训 GLP培训
中坚	新任课长代行培训	管理培训 (短期商务学校) 下一代领导人论坛		指导员工培训	
年轻员工	第8年培训 第4年培训	GNP培训 职能实习生 英语圈新兴国派遣 国内短期英语集训	中文课程 职业发展支援培训 各种语言的课程(英文、中文等)	下一代商务领袖培训 年轻员工业务推进能力强化培训	GNP培训 NS UTR培训
新员工	基础课程 新员工培训			新员工培训	
事务职	新任B2培训 事务职专业工坊 事务职第6年培训 事务职第3年培训 新员工培训	事务职领导部门 事务职海外派遣		事务职专职能力提升培训 事务职年轻员工培训	
预定录用者	预定录用者培训			[凡例] 集团成员公司员工可听课	

GEP: Global Executive Program
 GLP: Global Leadership Program
 GNP: Global Network Program
 NS UTR: National Staff U-turn Rotation Training
 GPP: Global Partnership Program for Subsidiary Staff

人才培养方面的强化要点

作为人才培养方面的强化要点，提出了“合并”、“海外”、“现场能力”这三个着眼点。首先，从“合并”的观点出发，2013年度建立了可胜任投资公司经营管理的人才培养计划。具体来说，为了加强关于事业管理的基础知识以及风险管理方法的学习而引进了“职能实习生制度”，除了在监查部和法务等积累一定期限的管理业务经验之外，还从2014年度开始启动了通过实际演练在短时间内高效地学习财务业务的培训项目（财务实习生），已作为年轻员工的必须培训项目。此外，为了提升日本国内集团成员公司员工的技能以及扩大集团内的网络，还充实了面向集团公司员工的培训内容。



全球发展计划培训

然后，基于“海外”的观点，为了培养全球管理人才，实施了被称为“全球发展计划（GEP、GLP、GNP、GPP※）培训”、“短期商务学校派遣”的培训活动。此外，为了培养日本总公司年轻员工的英语能力和国际视野，自1999年率先引进了短期海外派遣制度。目前，以派遣至中国等新兴市场国家的“年轻员工短期中文和特殊语言学派遣制度”为核心，致力于培养未来各个市场的专家候选人。

此外，基于“现场能力的观点”，为了培养具有多样化价值观的“专业人才”，开展了“职业发展支援培训”以及各公司内公司及总部职能部门的人才战略进行的单独培训等，配合各种目的实施了各种各样的培训活动。

- ※ GEP (Global Executive Program) :全球人才开发项目的主干项目，为培养全球高层人员的培训。
- ※ GLP (Global Leadership Program) :以培养在全球积极能干的组织长为目的的培训。
- ※ GNP (Global Network Program) :以海外地区员工为对象，通过在总公司的培训，亲身体会伊藤忠集团的全球活动，构建参加者之间的网络。
- ※ GPP (Global Partnership Program) :以海外集团成员公司员工为对象，以传承和形成伊藤忠的历史、业务概要、企业文化以及构建伊藤忠集团整体的网络为目的而实施的培训。

主要培训参加人数

培训名称	2014年度实际成果	2015年度实际成果	2016年度实际成果
职能实习生制度	94人	111人	115人
全球发展计划培训	135人	126人	128人
组织长讲习班	437人	426人	417人
短期商务学校派遣	39人	41人	51人
年轻员工短期中文/特殊语言学派遣	47人	52人	52人
中文课程	86人	390人	469人
职业前景支援培训（累计）	1,893人	2,097人	2,108人

与CP·CITIC的人才协同效应

2015年1月，伊藤忠商事与在中国乃至亚洲屈指可数的混合联合企业CITIC Limited（以下称“CITIC”）及Charoen Pokphand Group Company Limited（以下称“CPG”）之间进行了战略性业务和资本合作。之后，在2016年1月签署了强化人才协同效应的备忘录，作为三大集团发挥中长期商务协同效应，提高企业价值的基础。该备忘录将通过三方的短期~长期的人才派遣和交流、向各方现有培训派遣学员，举办新的联合培训等，面向未来，建立三方之间稳固的人才网络，为三方的战略合作奠定基础。

2016年5月，三方在东京实施了联合培训。本次培训选拔了伊藤忠总公司课长级员工及CITIC·CPG同等职务级别的员工，对各公司的经营方针、价值观、历史、主要业务等进行了充分的理解，学员们就商务协同效应的形成进行了充分的讨论，建立了伙伴式的稳固的人才网络。2017年度，计划将举办地转移到CITIC的大本营北京，实施第2届联合培训。

此外，与三方战略性业务和资本合作相配套，自2015年度起设立了相当于所有综合职位1/3的“千人中文人才”培养项目，全力推进语言方面的基础建设。

	2015年7月	2015年度末	2016年度末	2017年度末 （目标）
持有中文资格证的人数	361人	430人	793人	1,000人

培训参加者感言

2016年5月，我参加了在东京举办的为期10天的伊藤忠与CP·CITIC的三方联合培训。此次培训的主题商务领域为“医疗”、“种子、肥料、农产品”、“进化型CVS（便利店）”，各公司来自上述领域的共约30名学员汇聚一堂。

我所在的产业机械和医疗业务部，负责在日本销售医疗器械和开展医院周边服务的受托事业，因此我们以“医疗”为主题，与CP·CITIC的学员结成了小组。探讨今后在中国和东盟各国共同开展上述事业的可能性。

在培训中，我们分组就今后充分运用各公司优势和功能的业务创意进行了深入的讨论，并进行了演示介绍。除了讲座和讨论之外，我们还参观了日本最尖端的生产现场和物流中心，访问了领略伊藤忠历史和精神的伊藤忠创业地，还通过游览浅草和京都进行了文化交流，建立了三方之间的网络。

今后，我将珍惜在此次培训中建立的网络，推动将来的业务开发。



与CP·CITIC参加者进行讨论的安达（照片中央）

伊藤忠朝活研讨会

自2016年9月起，作为“清晨工作”的推进措施之一，开始举办“伊藤忠朝活研讨会”，利用早晨时间实施培训、举办演讲会，增加员工的知识见解，进行能力建设、增强员工活力。主题包括中国商务、提升表现力、提升业务效率的PC培训、现金流、AI、睡眠等多个方面。2016年举办了7次，动员了818名员工。

学员们纷纷表示，“在开始工作前听到了精彩的演讲，极大地调动了工作积极性”“是极具伊藤忠特色的活动”。今后将继续定期举办该项活动。



伊藤忠朝活研讨会

人事评价制度

人事评价制度所处的位置，是担负着使员工保持干劲、工作愿望、有助于能最大限度地发挥其能力的人事制度的主干。评价制度之一的目标管理制度，是与全公司的经营计划相吻合，确认由每个员工分担目标，起着实行经营战略的重要作用。此外，还设定了把每个员工的能力、专长、既往的经验、志向、个性加以综合地考虑，运用到其配置、调动计划之中的人才评估制度。

为使这一人事评价制度发挥其机能，上司的公平、公正的评价，以及通过与部下面谈的反馈是非常重要的。通过对评价者的培训，启发上司们对员工的培养和成长的促进。

营造使员工活跃起来的工作环境

推进“工作方式改革”和“健康经营”

伊藤忠商事将“人”视为最宝贵的财富，只有最大限度地发挥每名员工的能力才能够提升企业价值。基于这一理念，公司采取了多样化的措施，致力于营造能够让全体员工发挥各自的特点，集中精力安心工作的环境。“工作方式改革方面”，自2013年10月起引进了“清晨工作”制度，该活动对政府和很多企业都产生了积极的影响，成为了我公司“工作方式改革”的核心制度。现在该制度已经引进了3年，依然成果斐然。自2016年度起正式开展的“健康经营”，以《伊藤忠健康宪章》（2016年6月制定）为核心，引入了全体员工可以自行管理健康状态的《健康My page》、针对生活习惯病潜在患者的个人项目（发放健康可穿戴终端、由专家对饮食和运动进行指导），强化了对降低吸烟率的支援（戒烟治疗费全额补贴），此外还计划将在2018年4月新建注重健康的统一单身宿舍等等，采取提高员工健康水平的措施。

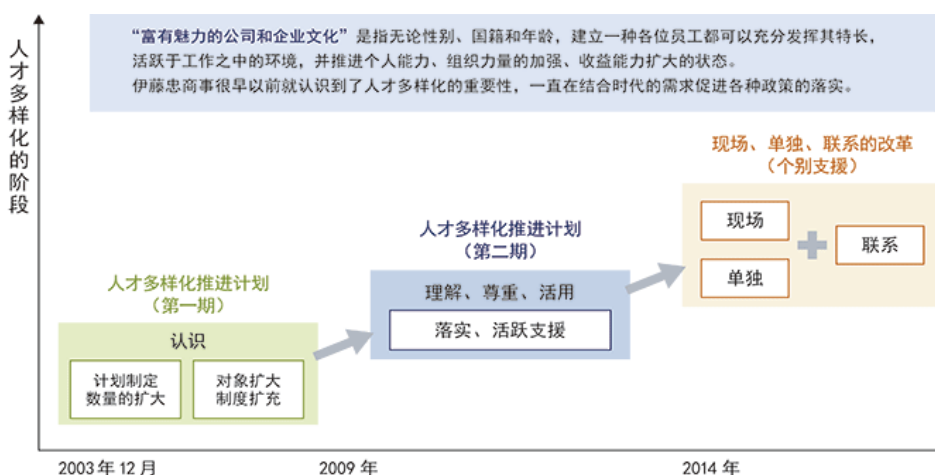
今后，公司将继续作为“工作方式改革”“健康经营”的领军企业，率先推行各项举措，建立起让员工感受到“工作价值”的企业环境。

“清晨工作制度”的详细内容参见P103。

推进人才多样化的措施

在全球化竞争日益激烈的环境中，为了应对全球市场多样化的需求，不断创造新业务和附加价值，伊藤忠商事认为“组织的多样性”必不可缺。基于这一考量，伊藤忠商事自2003年12月起，开始策划并制定“人才多样化推进计划”，致力于推进多样化人才的增加、稳固及活跃支援等活动。今后，仍将为营造使每一位员工都能够充分发挥特长、使其活跃起来的环境，通过进一步加强个人能力、组织力量，创造“富有魅力的公司和企业文化”。

伊藤忠商事推进人才多样化的措施的推移



支援女员工的活跃

在人才多样化的措施之中，最为关注的就是对“女性”活跃的支援。伊藤忠商事通过推进“人才多样化推进计划”，使女性员工的人数增加到了一定的数量，并按照高于法定水平的标准，对帮助员工兼顾工作与家庭的援助制度进行了完善。目前不仅充分发挥这些制度的安全保障作用，还通过“现（现场）、单（单独）、联（联系）改革”，针对每位女员工的人生阶段及职业经历分别进行细致入微的援助。同时，通过举行旨在培养综合职年轻女性的职业意识的培训以及组织长培训，进行启蒙、教育等，树立活跃女性的典范，推动建设让女性更有工作热情的环境。（规定了今后具体目标及措施内容的行动计划如下所示。）

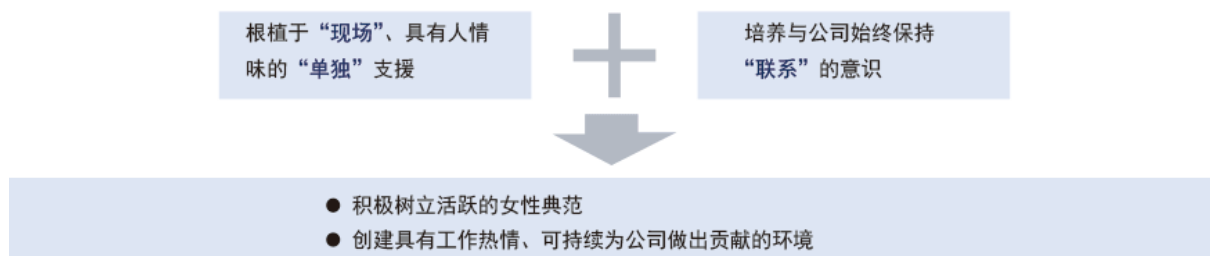
女性综合职务数・管理职务

年	2014年	2015年	2016年	2017年	2020年度末目标
女性管理职务比例	4.0%	4.6%	5.2%	5.9%	超过10.0%
女性管理职务数 / 全管理职务数	97/2,401	111/2,438	130/2,479	149/2,505	
女性综合职务比例	8.9%	8.8%	8.8%	9.1%	超过10.0%
女性综合职务数 / 全综合职务数	301/3,401	304/3,444	307/3,490	323/3,531	

女性综合职的支援措施推移

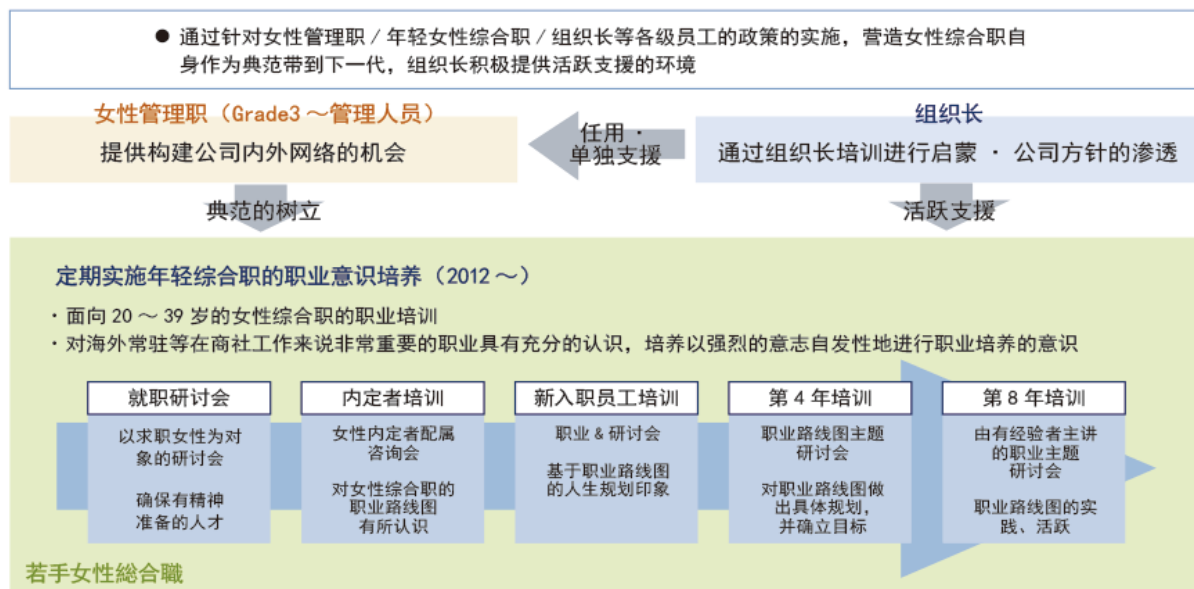
阶段	环境、课题认识	具体措施
录用初期 (1989-2003) 法律要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过男女雇用机会均等法的施行(1986), 要求充分利用女性 	<ul style="list-style-type: none"> · 女性综合职的持续雇用(每年数名) · 从事务职进行职务调动 · 导入育儿支援制度
人数扩大、制度的扩充 (2004-2011) 方便女性综合职工作的公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 人才多样化推进计划的制定(2003年12月) ● 为了积极地任用女性干部, 首先需要增加人数, 在公司内部进行大范围地充分利用, 这是非常重要的 ● 为了让女性安心工作, 完善了工作与育儿、护理两不误的环境 	<ul style="list-style-type: none"> · 设定数值目标 · 引入指导员制度 · 扩充育儿支援制度 · 引入配偶海外调动停职制度 · 设置公司内部托儿所 · 举办各种论坛
推进单独支援 (2012-) 让女性综合职具有工作热情的公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 在制度层面已经超出了法定的水平 ● 女性综合职的集中年龄层已经到了30多岁, 今后将发生真正的生活事件 ● 通过“现、单、联改革”, 对自主进行职业培养的“努力的人”进行单独支援 	<ul style="list-style-type: none"> · 配转体→切换至再雇用制度 · 常驻支援(仅带子女赴任) · 任用候选人的确定·培养 · 在分组会议中听取现场意见 · 职业意识培养支援(各种论坛等)

现、单、联改革



(在内阁府“男女共同参加”高峰论坛上)

女性综合职的职业意识培养支援



主要的企业表彰和认证

伊藤忠商事“营造使员工活跃起来的工作环境”的措施，获得了各界的好评。

2016年度连续第二年在经济产业省东京证券交易所实施的“健康经营品牌2017”活动中作为最具魅力的工作单位荣获“Randstad Award2017”中的“商社、批发、零售业”部第一名，并在厚生省主办的“易于工作、生产效率高的企业单位”活动中荣获奖励奖。

			
KURUMIN认证	新多样化经营企业100选	NADESHIKO品牌	健康经营品牌
在帮助员工兼顾育儿与工作方面表现突出的企业进行认证（2016年获得/厚生劳动省）	评选为多样化人才提供发挥才能的机会和环境的优秀企业（2016年3月当选/经济产业省）	评选在促进女性积极发挥作用方面表现突出的企业（2016年3月当选/经济产业省·东京证券交易所）	评选从经营的角度考虑员工健康管理问题并采取战略性措施的企业（2016年1月当选/经济产业省·东京证券交易所） ※连续两年当选在综合商社尚属首例

- 相关数据：员工的状况（P110）
 - 女性综合职务、管理职务、董事所占比例（P110）
 - 男女分别录用人数（P110）

工作与育儿、护理两不误的援助制度一览表

为了让员工在公司工作一天之后，在迎来育儿和护理的生活之际，也能够安心地持续在公司里工作那样的方式，从而能够最大限度地发挥其能力，在伊藤忠商事，制定了超过法定标准的、男女员工都可以利用的，帮助其工作和育儿、护理两不误的各项制度。就以往利用者较少的男性育儿休假，自2015年开始联合相关员工所属部门领导开展育儿休假利用促进活动，至2016年度的两年期间，共有111名男性员工获得了育儿休假。此外，2015年度试行了针对育儿和护理的居家工作制度，2016年度针对因为育儿和护理等时间受到限制的员工、因为怀孕和伤病等难以到公司上班的员工，正式引入了一定条件下的居家工作制度。

育儿支援制度一览

		85天后	产前6周	生产	产后8周	两周岁	3周岁	小学入学	小学毕业	
		妊娠 (仅限女性)			育儿 (男女共通)					
育儿支援	停工				育儿停工 (截止两周岁/可中断)					
	选择工作日期				工作日期选择制度 (总计1年/可中断)					
	休假	妊娠休假 (20天)			产前休假 (6周)					
		流产后休假 (5天)								
	缩短工作时间等	妊娠时的工作时间缩短 (1天90分钟)			子女看护休假 (子女为一小时: 每年5天、子女为两人以上时: 每年10天)/截止小学毕业)					
		弹性时间制度								
	加班的限制等	深夜工作 (22时~5时) 的限制			家庭支持休假 (努力工作奖励休假中的天数)					
		加班的限制								
其他支持	产假指导			面向产假、育儿休假的员工SNS						
	职业支援培训									复职前三方面谈、复职后跟踪面谈
各种服务	育儿手册 (女性版/男性版/上司版)									
	在家工作 (个别适用)									
	保姆派遣事业折扣制度									
	育儿咨询等/电话健康咨询									
					托儿所“1-Kids”的利用 (0岁~3岁) ※临时保育至小学入学前					

护理支援制度一览

		制度开始利用	2年	3年
护理支援	停工	护理停工 (总计两年/可中断)		
	选择工作日期	工作日期选择制度 (总计3年/可中断)		
	休假	护理休假 (无论处于需护理状态的家人人数多少, 均提供每年10天休假)		
		护理特别休假 (工作年限小于8年: 30天、工作年限8年以上: 60天为上限的累积天数的框内)		
	缩短工作时间等	护理短时间工作 (1天90分钟/总计5年, 超过3年的部分工资减半, 可中断)		
	加班的限制等	加班免除		
		加班限制 (每个月24小时/每年150小时)		
		免除深夜工作 (22时~5时)		
其他支持	护理研讨会			
	停工过程中参加职业支援培训			
各种服务	护理手册			
	在家工作 (个别适用)			
	常驻人员老家关爱服务 (对常驻人员的老年家人的关爱)			
	家务代行服务使用费的补助			
		护理服务利用支援/电话健康咨询		

● 相关数据: 育儿、护理相关制度的利用情况 (P111)

举办“伊藤忠Kids day ~爸爸妈妈参观日~”

从2014年开始，定期举办以员工的小学生子女为对象的“伊藤忠Kids day ~爸爸妈妈参观日~”活动。孩子们通过使用为这次活动特别制作的自己的名片与父母职场里的员工交换名片、在董事会议室召开模拟会议、在员工食堂吃午餐等方式加深对公司的理解。“对父母的工作感兴趣了”“孩子说将来想在伊藤忠上班”等等，受到了员工们的交口称赞。这样的活动对于加深家庭成员之间的亲情和对伊藤忠的理解来说非常有意义，计划今后也将继续举办下去。



与总经理交换名片

资深人才的活跃支援

在伊藤忠商事，对高龄者的活跃支援一直都在积极地进行着。根据日本少子高龄化的进展，以及多样化人才活跃支援的观点，在60岁退休年龄之后，导入作为新的选择的“雇佣延长制度”，为使高龄者所持有的丰富的知识和经验在退休之后也能活用起来，营造了使所有自愿者能继续活跃的环境。此外，在员工58岁时，通过召开人生规划研讨会等，对员工延长雇佣期后的工作方式及理财计划进行支持。今后还将为使高龄者带着干劲、愉快地继续工作的环境的实现而进一步向前推进。

支援残疾人员的社会参加体制

为了促进与身体等有残疾的人员创造一起工作的机会，1987年成立了基于残疾人雇用促进法的特例子公司伊藤忠Uneedus (株)。伊藤忠Uneedus (株) 拥有清洗、打印服务、照片中心3个部门，并以严格的质量管理和真诚周到的服务为宗旨。清洗部门的全部工序都是在残疾员工和健康员工的相互帮助下完成的。2015年11月由于事业扩大，以及为了营造方便各类残疾员工工作的环境，公司搬至位于横滨市都筑区的新办公楼，新办公楼占地面积是原来的2.4倍，且拥有最新的设备。截至2017年3月，残疾员工的雇用率达到2.31%，高于法定残疾人员的雇用率（2%）。今后，公司将继续积极地参与残疾人员的社会参加活动。



伊藤忠Uneedus (株) 新办公楼 (横滨市都筑区)

<http://www.uneedus.co.jp/>

- 相关数据：残疾人雇佣比例 (P111)

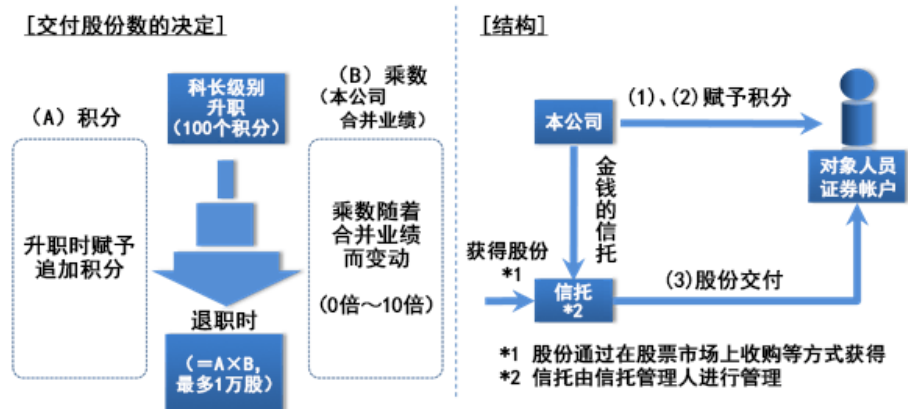
职业指导

职业指导室针对从新员工到组织长的全体员工的多样职业经历，提供广泛的职业咨询和支援。该指导室的员工基本都具备职业指导师资格，他们会根据每位员工的情况，倾听其在各方面的心声，例如与上司、下属、同事的关系，工作方法以及自己的未来计划等。此外，公司完善制度，针对入职后数年的年轻员工实施职业指导，以此作为培训工作的重要环节，并面向有工作经验的被录用人员及涉及延长雇用的年纪较大的员工，接受其咨询。一年内前来指导室进行咨询的数量超过500例。本活动的目的是，使员工、以及通过员工使组织意识到打造职业生涯的相关事项，以及给予其安全保障。

“未来的经营者”褒奖制度

本制度是参考美国的ESOP (Employee Stock Ownership Plan) 制度而制定的信托型员工激励计划。

为了使肩负未来发展重任的员工提高参与经营的意识、从中长期的角度推动员工为公司做出贡献，伊藤忠商事在2015年度引入了“未来的经营者”褒奖制度。本制度将可能成为肩负未来发展重任的关键人物的科长以上级别的员工定位为“未来的经营者”候选人，在其离职时向其无条件支付根据其升职情况获得的积分乘以基于制度对象期间内合并业绩的乘数的本公司股份。此外，2015年度通过完善员工持股会制度，使持股会加入率达到80% (截止2017年3月)，每位员工都站在经营者的角度执行业务，可增大企业价值，并可以和各位股东等各利益相关者共享成果。



试行“挑战·职业制度”

本制度面向在国内工作的综合职务（组织长除外），从2016年开始引进。员工事先阅读在公司内网上通知的人才招聘清单后，向上司提出调动请求，上司在了解情况的前提下，与调任部门进行对接，如果对接成功则可跨公司/总公司职能部门进行调动。本制度旨在通过向员工提供职业选择的机会，“激发员工的积极性”“培养员工的职业意识”，从而“增强组织力”，进而“实现全体员工总体活跃”。

总日程表



冷气室

自2012年6月起，伊藤忠商事为了让客人在室内感到舒适，并且向员工提供舒适的工作环境，缓解夏日酷暑，在东京总公司的1层和地下1层设置了“冷气室”。作为防止全球变暖、在电力需求增大的夏季节约用电的对策之一，要求室内空调温度设定在28度以上。只有在冷气室，通过降低天花板高度提高空调效率，并且输送15°C的冷气将室内温度控制在20°C以下，以供炎炎夏日冒着酷暑来访的客人和外出营销归来的员工进入室内时驱暑降温。此外，自2016年12月起，为了在冬季有效发挥“冷气室”的作用，反过来将室温调高，用作取暖的空间，同时长期设置历史展角“ITOCHU History”，以让更多的人了解本公司的创业理念。

淋浴休息室·淋浴室

作为建设舒适职场环境的一个组成部分，自2016年夏季开始，东京总公司3层和B2层分别开放了淋浴休息室和淋浴室。据员工们反馈，搭乘清晨航班回国时机场的淋浴室十分拥挤，有时不得不在上班途中使用外部设施（健身房、桑拿等），为了让出差的员工能够以良好的精神状态开始一天的工作，总公司在公司内部设置了淋浴设施。

淋浴设施内安装了头顶花洒，即使在寒冷的季节也可迅速让身体温暖起来，而且还备有洗浴用品（毛巾、吹风机、洗发露和护发素）。9个月的使用人数达到了250人次，确保了员工的工作舒适度，受到了好评。

此外，公司应员工的要求延长了开放时间，而且也开始对为了增进健康运动后的员工开放。



引进“清晨工作制度”

一直以来，伊藤忠商事从重视员工的健康管理、有效推进业务开展的角度出发，为减少加班而做出了不懈努力。此次，为了进一步提高工作效率，修改原有的加班工作方式，伊藤忠商事认为有必要进行改革，使员工转变观念，因此，自2013年10月起，引进了“清晨工作制度”，将原来夜间加班的体制改为清晨上班。这一领先举措不仅影响到产业界，还波及到了政界及财界，引起强烈反响，各界纷纷围绕着日本的工作方式展开了积极的讨论。

本公司作为工作方式改革的先驱者，今后，仍将通过更好地平衡推进与业务改革相适应的每一位员工对工作方式的认识改革的进程，从而进一步提高业务效率、保持并提高员工的健康水平、对因育儿、护理等原因导致时间方面受到制约的员工的活跃提供支援等方式，实现让多样化人才能够最大限度地发挥能力的职场环境。

清晨工作制度的措施及其效果

措施概要

- “禁止”深夜加班（22:00-5:00）、“原则上禁止”20:00-22:00加班。但是，如有非得在20:00以后加班不可时，提前申请后，应认可。
- 在清晨时间（5:00-8:00）工作时，作为奖励，将发放与深夜加班同样的加班津贴（时间管理对象：150% / 非时间管理对象：25%）。
 - ※ 自7:50以前开始工作的，5:00-8:00的加班费也同样适用于8:00-9:00。
- 从健康管理的角度出发，向8:00前开始工作的员工提供便餐。

措施概要体系图

时间管理对象者的时间表



领取早餐的情形

措施效果

		引进前 2012年度	引进半年后	引进2年后	引进3年后
下班	20时以后	约30%	约7%	约6%	约5%
	(内22时以后)	(约10%)	(基本上0*)	(基本上0*)	(基本上0*)
上班	8时以前	约20%	约34%	约40%	约45%
用电量 (比引进前)		-	-	-	▲约7%
温室气体排放量 (比引进前)		-	-	-	▲约8%
平均每人的正常工作时间外加班的实际时间 (比引进前)		-	▲约10%	▲约12%	▲约15%

* 只有提前、紧急申请的少数者

支持员工活跃的劳动安全卫生方面的措施

对于伊藤忠商事，员工就是财富，也为了让员工能最大限度地发挥其能力，确保员工在工作地点的安全和健康，是公司的重要责任之一。为了让在日本和全球各地区努力工作的员工及其家属安全、健康，使员工可以安心工作，伊藤忠商事正在建设完善的体制，不仅包括应对事件、事故、灾害等紧急事态，还包括健康管理。

员工的安全对策

在全球开展业务的伊藤忠商事，其海外驻在员约达800人，每年到海外出差的员工总人次多达1万人。对于海外安全对策，重要是当地和日本的密切配合。出于这样的考虑，在总部设置海外安全专员，通过安全对策联络会议和治安研讨会等方式，与配置在全球9个地区总部的担当随时进行政治、经济和治安等相关信息的交换，并在公司内部发布。并且，通过与专业保安公司签约，构筑了把信息收集困难的地区也覆盖进来的体制。

在医疗方面，与专业医疗服务公司合作，建立了包括对当地医院的介绍、传染病的预防对策、生病及受伤时的建议和紧急情况下的人员运送等项目在内的预防及事后对策的支援体制。

此外，海外赴任前，对员工及其家属认真进行当地的安全，医疗的对应方面的讲习，同时赴任后在当地还要与家属一起举办安全讲座，充分唤起其注意。

在国内安全对策方面，作为对国内有可能发生的地震等的大规模灾害的对策，采用了灾害对策手册的编写、饮用水、食物、厕所等储备品的准备和防灾训练、安全确认服务响应训练等的对策，同时，在集团成员公司也采取了各种对策。

针对员工，通过确保与其家人的联络手段、准备方便步行的鞋子、确认其步行回家的路线等方式，在平时着手开展大规模灾害的应对工作。

健康经营

为了让每名员工发挥出最大的成果，在开发员工能力的同时增强“健康力”才是增强人才能力实现“一人一商，使命无限”的企业宣言的基础。基于上述理念，《伊藤忠健康宪章》（2016年6月制定）对健康经营的公司方针进行了明文规定。以《伊藤忠健康宪章》为核心采取了多项措施强化健康经营。

在东京总公司内的诊所——健康管理室，总共配备了20多名专科医生，以及X光技师和药剂师等。无论是在国内还是在国外，在各生活习惯病专科医生与各员工密切合作的前提下，由保健师结合员工的健康状态进行单独的健康指导，即“无国境医疗管家”，已经实施了30多年。通过每名员工的健康管理推动伊藤忠商事的健康经营。除了上述专科疾病管理之外，具体还包括一般诊疗（内科、整形外科、牙科）、体检（定期体检、半天精密体检、出国人员·临时归国人员·归国人员的体检）、各类预防接种、疾病检查（VDT检查、生活习惯病检查）以及医疗咨询、信息提供等。2016年度国内员工的定期体检率基本达到了100%。

此外，还于2017年4月引入了“健康My page”，所有员工均可在电脑和智能手机上查阅体检结果，能够对步数、体重和体脂肪率、摄入热量等生活习惯数据进行统一管理，提高了每名员工的健康意识。还针对年轻员工中濒临生活习惯病者发放健康可穿戴终端、收集运动和睡眠数据、管理饮食数据等，引入了个人指导程序，员工可以每天在线接受健康教练及管理营养师提供的饮食和运动指导。

健康保健工会除了在日本国内开办了两处保养所之外，还与健康管理室合作，实施戒烟治疗费的全额补助等。

心理健康

心理健康方面，公司内设置了精神压力管理室，配备了临床心理医生，可随时咨询。并且还可以向保健医生咨询、以及也可以在公司内就诊于精神科医生。健康保健协会里设置了健康咨询网站“健康心理在线”，可以在网上咨询。此外，2015年12月1日开始施行修订版《劳动安全卫生法》，要求企业必须每年实施1次员工压力检测。2015年10月，伊藤忠商事以健康管理室为中心提前1年试验性地引入了压力检测，自2016年度开始正式实施。

工作时间的管理/清晨工作制度

不仅要遵守36协定等法律规定，还要通过改革劳动方式，努力减少总的劳动时间。为了实现更高效的工作方式，引进了清晨工作制度。这项举措是为了对原有的加班工作方式重新进行审视，在以规定的工作时间段为根本的基础上，将原来夜间加班的体制改变为清晨加班。通过引进该项措施，削减总的劳动时间等，不仅能够增进、保持员工的身体健康，还能为活跃职场的女性员工提供支援，帮助公司员工能更好地兼顾工作和家庭。通过促进每位员工转变“工作方式”观念，并与业务改革相配合，从而实现时刻从客户的角度出发，努力实践“致力于全球的富饶和发展”的企业理念。

这一措施获得高度评价，2015年度在株式会社日本政策投资银行（DBJ）的“DBJ健康管理（Health Management）分级”中，作为综合商事企业首次获得最高等级，并且入选了经济产业省·东京证券交易所选定的“健康经营品牌”。

本公司领先于其他公司引进清晨工作制度，促进员工转变观念，同时包括建设心理健康问题预防机制在内，与产业医生、健康保险互助会合作，在全公司范围内推进健康活动，为此而获得了上述的高度评价。

与员工的交流

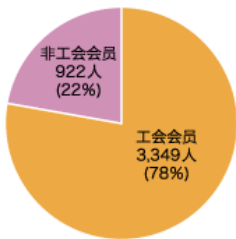
与社长对话会

伊藤忠商事积极营设社长与员工直接双向对话交流的机会。2016年度，社长对平常很少有与自己对话机会的国内6家分公司、分店行了访问，召开了对话交流会。此外，除日本国内之外，在访问海外地区的时候，也实施了与海外驻在员及海外当地员工的对话交流会，2016年度访问了英国、意大利、法国、韩国、印度尼西亚、新加坡、美国。对话会上，社长把自己的经营方针以及为实现方针而充满的热情传达给了员工。另一方面，员工也能直接向社长提出自己的意见和疑问，这一活动为增进双方交流提供了宝贵的机会。其内容从经营方针到属于私人问题等又广泛又多样，形成了气氛非常活跃的集会。



与工会的对话

伊藤忠为实现企业理念“致力于全球的富饶和发展”，与工会协商解决了各种课题。2016年度举行了社长参加的经营协议会，公司内部参加的经营协议会共计6次。员工和企业之间建立了灵活的商议平台，从而共享目前的课题，研究和实施改善策略，进而建立起一整套完备的协助体制。



截至2017年4月1日的工会会员比例

2016年度与工会合作的实绩

2016年6月	决算协议会
2016年11月	食品公司经营协议会
2016年11月	全体员工总体活跃协议会
2016年12月	纤维公司经营协议会
2017年1月	时间管理相关协议会
2017年2月	与社长的经营协议会



伊藤忠商事工会主席
梅泽 朗

主席致词

伊藤忠商事工会以建立让作为重要利益相关者的员工更加精神抖擞、充满“干劲儿和价值感”，充分发挥每个人的能力的职场环境为目标，开展了各项工作。以“先进”“传播”“信赖”为关键词，广泛听取一线的声音，通过各种协议会的平台与公司积极对话，从而促进公司和员工间的交流，为CSR活动做出贡献。

员工交流的基础设施

伊藤忠商事通过各种福利保健设施和措施，使员工间交流的活跃化及提供交流的机会。交流的活跃化，其作用是酿成每位员工的归属意识和工作意愿，也能起到使组织整体活跃化的作用。

— 单身宿舍

目前有超过300名的年轻综合职员工，居住在4栋单身男宿舍，2栋单身女宿舍里。在单身宿舍里，不仅有同期的员工※，而且不同部门先后入社的员工也居住在一起，使年轻员工同事之间的交流活跃化起来。（※在一样的年度进伊藤忠商事的同事）

另外，计划在2018年4月前将目前分散在首都圈4处的男性单身宿舍进行整合，在日吉（神奈川県横浜市港北区）新建约360户单身宿舍。为了便于员工之间的交流和团结，作为向年轻员工提供基础教育的平台，该新单身宿舍计划建设可容纳约120人的带共享厨房的食堂、多功能集会室、培训室、附带桑拿设施的大浴场、图书馆、各楼层交流空间（休息室、开放露台）等多样化的共用设施。

从“清晨工作”和“健康经营”政策的角度来看，不仅通勤时间将较当前分散的单身宿舍进一步大幅缩短至30分钟左右，而且还将通过在食堂提供注重健康的早餐和晚餐等进行饮食指导、在宿舍内配备健身器材等，为推动员工工作方式改革的主体性工作和增进健康创造环境。

此外，作为灾害时的BCP（业务连续性计划），为了发挥东京总公司子办公室功能，还将配备与公司内同样的网络环境、可进行供电的电力设施，并且常态化储备食品、水、防灾用品等。

— 员工食堂

2013年5月东京总公司的员工食堂做了大规模的翻新，其变化时产生了比以往更加明亮和宽敞怡人的空间。之后，为了增进员工健康，“Wellness食堂”还新引进了女子营养大学监修的菜单※，结合员工意见更新了菜单、改变了布局等，致力于建设对员工具有吸引力的食堂，每天的利用人数接近1,600人。

特别食堂还可用于招待客人会餐等，晚上还有酒吧营业，定期举办免费或低价提供酒品的Happy hour等，促进公司内部和外部的交流。此外，2017年3月对菜单进行了全面更新和大范围的翻新等，通过餐饮促进员工之间的交流。

※ 这是由营养教育的开创者—女子营养大学监修的、注重健康的菜单，每天提供满足600kcal左右的能量、低于3g的食盐量、140g以上的蔬菜等条件的菜单，且每天内容都各不相同。

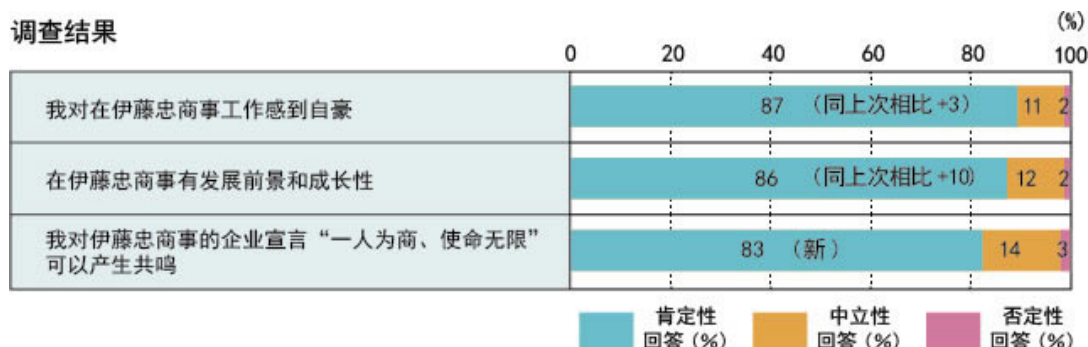
— 相互会

相互会是由进行同一体育运动或文化活动的员工同事集中起来业余活动的组织，在全国有超过40个部，所属的员工有800多人。在相互会中，不仅现职员工，而且社友员工（退休人员）及集团成员公司的员工等也参加进来，通过体育运动和文化活动，进行着跨越辈分、跨越组织的交流。

员工敬业度

伊藤忠商事认为不断提高员工的“工作意愿、工作价值”、“满意度、理解度”、“员工敬业度（员工具有的积极为公司做出贡献的意愿，并自主发挥自身能力的程度）”，可以进一步提高企业价值。

在2014年度实施的调查（敬业度调查）中，各个项目的调查结果都超过了上次（2010年度）。特别是“员工敬业度”持续保持了很高的状态。同实施了调查的日本企业平均值（大型企业集团等50家左右的公司）相比，肯定性回答高出20个百分点，因此，判断对在伊藤忠商事工作感到自豪、具有很高的贡献意愿、为了获得超出期望值的成果而自发性地开展工作的员工占大多数。



人事总务相关行动计划

人才是支撑企业发展的经营资源，为了积极推进人才的培养和强化及其基础建设，我们制定了可持续发展行动计划，根据PDCA循环推进各种人事总务相关措施。

这些活动将关系到解决伊藤忠商事所设定的重要性中的劳工环境建设和人权的尊重与关注问题，以及联合国通过的SDGs（可持续发展目标）中目标3、5、8、11等问题。

关于SDGs的各目标请阅览P11~12。

课题	2016年度 行动计划	实施 状况※	2016年度的实绩	2017年度 行动计划
不分国籍、人种、性别，实施公开、公平的录用原则	<ul style="list-style-type: none"> 基于经团联的“录用选拔相关指南”，实施公正的录用PR和选拔。通过公司内外的研讨会及实习等，向更多的学生提供企业信息。 2017年度录用应届生约140-150名从事综合职，约10名从事事务职。 支援集团成员公司、海外店的录用。 		<ul style="list-style-type: none"> 遵守经团联的“录用选拔相关指南”，实施了公正的录用PR和选拔活动。 在2017年度应届生录用方面，约有19,000名大学生进行了登记，其中录用了143名应届生从事综合职，7名从事事务职。 支援面向集团成员公司的实习及研讨会、内定人员说明会等。 	<ul style="list-style-type: none"> 根据经团联“录用选拔相关指南”的变化，实施公正的录用PR和选拔。 研究实施夏季录用（录用留学生）。 2018年度计划录用应届生：综合职140名左右，事务职10名左右。 继续支援集团成员公司、海外店的录用。
为多样化人才的职业发展及发挥才能提供支援	<ul style="list-style-type: none"> 稳步实施基于女性活跃推进法的行动计划，强化对女性的个别支援（职务录用、积累多样化的典范、育儿支援、驻外派遣）。 通过组织长培训和促进育儿休假的利用等，形成多样化人才均可发挥才能的职场氛围。 继续举办“伊藤忠Kids day ~ 爸爸妈妈参观日”。 向男性员工普及育儿相关制度，并支援男性员工参加育儿。 		<ul style="list-style-type: none"> 女性从事综合职务的比例达8.9%，女性从事管理职务的比例达6.0%（目标为至2020年底分别达到10%以上）。 在针对所有在日本国内工作的组织长进行的培训（共计414人参加）中，就育儿和护理制度与防止骚扰进行了说明。 举办了“伊藤忠Kids day ~ 爸爸妈妈参观日”（7/28），共有50名员工子女参加。 实施了促进男性员工取得育儿休假的措施（2016年度有52名员工取得）。 被厚生劳动省认定为“L星”和“白金襦袢”。 荣获Randstad Award 2017行业第一（商社·批发和零售业） 荣获工作舒适度和生产率优良企业表彰奖励奖 	<p>< 支援多样化人才发挥才能 ></p> <ul style="list-style-type: none"> 切实执行基于《女性活跃推进法》的行动计划，并进一步强化为女性员工提供的个别支援（职务录用、积累多样化的典范、育儿支援、驻外派遣）。 通过组织长培训及促进获得育儿休假等，营造能够使多样化人才充分发挥才能的工作环境。 继续举办“伊藤忠Kids day ~ 爸爸妈妈参观日”。
为多样化人才的职业发展及发挥才能提供支援	<ul style="list-style-type: none"> 革新事务职领导人制度。 探讨包括公司内部公开招聘在内的配置政策。 通过实施复职前三方面谈（上司、本人、人事负责人）对兼顾工作和育儿的员工给予支援。 		<ul style="list-style-type: none"> 向一线周知事务职领导人的职责/对分科会提案内容进行讨论和反馈。 试行“挑战·职业制度”，充分利用面向国内综合职务（组织长除外）的职业发展单，以上司事前了解为前提与调入部门进行对接（申请9人，调动3人）。 对32名员工实施了复职前三方面谈。 	<ul style="list-style-type: none"> 事务职领导人项目2016年度提案事项的跟进与更新。 继续试行并审评挑战·职业制度。
实现张弛有度的工作方式 （推进人才多样化、合理管理时间）	<ul style="list-style-type: none"> 在组织长评价中作为“组织管理能力强化”项目，设定工作方式改革（进一步推进清晨工作和业务效率化、促进休假等）的相关目标。 通过发展清晨工作，继续推进张弛有度的工作方式改革。 针对时间受到限制的员工个别适用在家工作制度。 继续有效运用I-Kids并向地区企业进行开放。 		<ul style="list-style-type: none"> 作为对组织长日常管理工作的回顾，单独设置了关于掌握实际工作状况、遵守时间管理规则、促进张弛有度的工作、尊重多样性等方面的问题，根据本人及部下对各项目的回答向本人进行反馈。 8月~9月实施了清晨工作促进活动。简餐菜单开设了限期1周的特集专栏。举办了朝活研讨会（每月一次）、朝活汉语咖啡。 4月1日正式引入在家工作制度，适用于1名上下班有困难的员工。 I-Kids有固定保育员23名，利用临时托儿服务的人数为44人次。 	<ul style="list-style-type: none"> 将“强化组织管理能力”作为组织长评价中的一项，设定工作方式改革（进一步推进清晨工作制度、业务高效化，促进取得休假等）相关目标。 通过推广清晨工作制度，继续实践张弛有度的工作方式的改革。 讨论加强推动带薪休假促休工作的措施。 以定时制工作的员工为对象，个别适用在家办公制度。 继续有效运用I-Kids。

课题	2016年度 行动计划	实施 状况※	2016年度的实绩	2017年度 行动计划
向残疾人提供稳定、持续的雇用机会	<ul style="list-style-type: none"> 探讨伊藤忠Uneedus的新事业，实现残疾员工的稳定、持续雇用。继续保持高于法律规定的残疾人雇佣率。 		<ul style="list-style-type: none"> 保持了2.3%的残疾人雇佣率，高于法律规定的2.0%（截至3/1）。 	<ul style="list-style-type: none"> 为了达到残疾人雇佣率的目标，继续伊藤忠Uneedus的残疾人雇佣并且及时提交残疾人雇佣情况报告等。 为了实现持续、稳定地雇用残疾人员工，研究拓展伊藤忠Uneedus的新事业及与伊藤忠人事总务服务的合作。
促进包括与工会对话在内的员工交流	<ul style="list-style-type: none"> 提供社长和员工直接对话的机会。 与工会定期举办协议会。 在各公司举办员工集会。 		<ul style="list-style-type: none"> 通过公司内部网络，共计发送了20次社长致辞。 社长对较偏远的6家日本国内分公司分店以及海外7个国家进行了访问，举办了社长和员工的对话集会。 包括与社长及公司总裁的对话在内，与工会共计召开了6次协议会。 各公司及每个总公司负责干部各自召开了17次员工集会。 	<ul style="list-style-type: none"> 提供社长和员工直接对话的机会。 与工会定期举办协议会。 在各事业公司举办员工集会。
实施尊重人权、妥善管理劳务的相关教育和启蒙活动	<ul style="list-style-type: none"> 通过各种培训，促进对企业活动与人权关系的理解。 设置24小时员工咨询窗口。通过在职业心理辅导室的咨询，预防骚扰。以从事综合职第1年、第4年、第8年的员工、从事事务职第1年、第3年、第6年的员工等总共500名左右的员工为对象实施例行的职业咨询。 继续举办面向集团成员公司人事负责人的劳务合规研究会。对集团成员公司进行评估，筛查劳务管理方面的课题。 		<ul style="list-style-type: none"> 通过培训，使员工理解并贯彻人权相关方针。（新入职员工培训153人、新任课长培训52人、海外赴任前培训221人：共计426人。） 通过员工咨询室迅速应对员工咨询。以从事综合职第2年、第4年、第8年的员工为对象，实施了职业心理辅导。召开了集团人总联络协议会（12/2，77家公司123人参加）。 举办了2期劳务事例讲习会（24家公司37人参加）。特别篇另有40家公司60人参加。 对10家集团成员公司实施了“人事劳务评估”。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过各种培训，促进对企业活动与人权关系的理解。 通过24小时员工咨询窗口、职业心理辅导室的咨询辅导，对于骚扰等问题防范于未然。继续举办人事劳务评估·劳务事例讲习会。
与地区社会的共生 (积极参加防灾、预防犯罪活动以及社会贡献活动)	<ul style="list-style-type: none"> 继续参加并协助开展地区的防灾、预防犯罪活动。 继续参加行政机关、近邻居委会主办的清扫活动。 通过参加赤坂和青山防灾协议会，继续就构筑地区互助体制进行协商。 		<ul style="list-style-type: none"> 在CI广场及伊藤忠青山艺术广场举办赤坂消防署防灾急救展（9月1日~3日）。 参加赤坂和青山防灾协议会，继续就构筑地区互助体制进行了讨论。 员工也参加了地区居委会主办的地区清扫活动。继续支援了青山熊野神社秋季例行大祭。 	<ul style="list-style-type: none"> 继续参加并协助地区的防灾、预防犯罪活动。 继续参加行政机关、近邻居委会主办的清扫活动。 通过参加赤坂和青山防灾协议会，继续就构筑地区互助体制进行协商。

- ※  : 实施
- ※  : 部分实施
- ※  : 未实施

基本数据

员工的状况★ (截至每年3月31日)

	单体						合并对象公司
	职员数 人数	男	女	平均 年龄	平均 工龄	平均年薪金	职员数
2015年	4,262	3,232	1,030	42	16.3	13,950,975	110,487
2016年	4,279	3,259	1,020	42	16.7	13,829,954	105,800
2017年	4,285	3,269	1,016	42	16.9	13,838,699	95,944

按业务归属公司的员工数★ (截至2017年3月31日)

(单位: 人)

	纺织	机械	金属	能源· 化学品	粮油 食品	生活资材 ·住居	信息· 金融	其他	总计
单体	419	448	195	315	388	273	173	1,015	3,226
合并对象 公司	11,526	9,219	508	11,398	28,949	16,235	15,315	2,794	95,944

海外地区的员工数★ (截至2017年3月31日)

(单位: 人)

北美	中南美	欧洲	非洲	中东	东亚	亚洲· 大洋洲	独联体 (CIS)	总计
121	143	215	57	133	660	623	82	2,034

海外现地法人分店、事务所在职员工人数

男女分别录用人数★

(单位: 人)

	新毕业			有经验人士			新毕业与 有经验人士合计
	男	女	小计	男	女	小计	
2015年度	116	24	140	5	1	6	146
2016年度	124	29	153	6	6	12	165
2017年度※	121	29	150				

※ 截止2017年4月1日

女性综合职务、管理职务、董事所占比例★ (截至每年4月1日)

(单位: 人)

	综合职务			管理职务			董事及执行董事		
	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率
2015年	3,444	304	8.8%	2,438	111	4.6%	44	1	2.3%
2016年	3,490	307	8.8%	2,479	130	5.2%	43	1	2.3%
2017年	3,531	323	9.1%	2,505	149	5.9%	44	2	4.5%

利用育儿・护理相关制度的情况★

(单位: 人)

		2014年度			2015年度			2016年度		
		男	女	合计	男	女	合计	男	女	合计
育儿方面	育儿停工	1	60	61	59	71	130	55	71	126
	看护子女休假	51	94	145	47	115	162	65	118	183
	因育儿缩短工时	0	66	66	0	73	73	0	76	76
	育儿特别休假	5	34	39	5	34	39	13	33	46
	育儿停工后复工率※	92%			97%			82%		
护理方面	护理停工	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	护理特别休假	1	2	3	0	1	1	2	3	5
	护理休假	9	22	31	9	24	33	14	26	40
	因护理而缩短工时	0	3	3	0	3	3	0	5	5
家庭生活支持休假		118	79	197	109	88	197	122	102	224

※ 育儿停工后复工率为本期从育儿休假复工的员工人数与截至2017年3月底在籍的员工人数的比例。

残疾人雇佣比例★ (截至每年3月1日)

	残疾人雇佣比例	法定残疾人雇佣比例
2015年	2.33%	2.00%
2016年	2.14%	2.00%
2017年	2.31%	2.00%

★由毕马威AZSA可持续发展公司(KPMG AZSA Sustainability)依据国际审计与鉴证准则理事会的国际鉴证业务准则 (ISAE) 3000实施进行的第三方鉴证。

- 数据的统计范围,除了标记有合并的数值以外,原则上都为伊藤忠商事自身的数据。
- 各海外地区的员工数为海外当地法人在籍员工数。
- 残疾人雇佣比例为伊藤忠自身及特例子公司伊藤忠UNEEEDUS株式会社的合计数字。