

## 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。作为支柱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。

### ■ 2013年度的方针及课题



执行董事 人事·总务部长  
小林 文彦

作为“综合商社”伊藤忠商事来说，“人才”是最大的经营资源。

在2013年度起启动的新的中期经营计划“Brand-new Deal 2014”是，继承前一中期计划，也将继续“行业专家”、“培养优秀人才”等与人才相关的措施方针。通过实施中期经营计划及相应的措施方针，以进一步强化支援活跃工作的体制，使多样人才能最大限度地发挥其能力。

# 支持“进攻”的人才培养

## 支持“进攻”的人才培养

人才是支撑伊藤忠商事稳定持续发展的重中之重。伊藤忠商事不仅对总公司员工，也将其海外区员工和其集团成员公司员工作为对象，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“领域专家”，以及作为其核心培养精英人才，即在全球层面能够管理的人才。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）

## 人才培养体系

以所有层次为对象，分别实施必须型、选拔型、选择型的培训。此外，对应不同的行业和技能的专门性，各内部公司及职能部门各自实施单独的培训，正在培养着在全球大显身手的管理人员。

	总公司员工			集团成员公司员工	NS
	必须	选拔	选择		
董事	新任董事培训			新任董事/监事培训	
部长	新任部长研修 事业公司新任 职能担当董事培训	GEP培训		部长培训	GEP培训
课长	管理培训 (短期商务学校) 新任课长培训		多面观察 跟进教练	课长培训	GLP培训
中坚	课长代行培训	管理培训 (短期商务学校) 职能专业技能 强化课程 下一代领导人 论坛		指导员培训	GNP培训
年轻 员工	第8年培训 第4年培训	英语圈新兴国派遣	职业发展支援培训		NS UTR培训
新员工	基础课程 新员工培训	国内短期英语集训		新员工培训	
事务职	新任GRADE B培训 新员工培训	援助型领导培训	基础课程		
派遣 员工	派遣员工培训				
预定 采用者	预定采用者培训				

【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

## 各种培训制度

按照职务、层次实施必需培训、选拔培训、选择培训等各种培训。为培养“全球经营管理人才”，实施了“全球发展计划培训”、“全球组织长培训”“组织长研究会”等培训。同时，为提高年轻员工的英语能力及开拓国际化视野，自1999年起实施了“新人海外派遣制度”，2010年度起引进了向中国等其他新兴市场国家派遣的“年轻员工短期汉语·特殊语言派遣制度”，参加人员将成为公司未来各个市场专家。此外，公司为了培养具有多样化价值观的“领域专家”，不仅加入了“职业发展支援培训”等，而且根据其目的实施了基于各公司、总部职能部门的人才战略的单独培训等多种多样的培训。



全球发展计划培训体制

- ※ 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。
- ※ Global Leadership Program:以培养在全球积极能干的组织长为目的的培训。
- ※ 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。

### 人才培养方针及培训内容(摘要)

人才培养体系的构架	具体的培训名称
全球性经营管理人才的培养	全球发展计划项目、组织长研究会、短期商务学校派遣
业务领导人的培养	新人海外派遣，年轻员工短期汉语·特殊语言派遣
“领域专家”、“多样化人才”的培养	职业前景支援培训，各内部公司·总公司职能部门的单独培训

### 主要培训参加人数

培训名	2012年度实际成果
全球发展计划培训	88人
组织长研究会	372人
短期商务学校派遣	43人
新人海外派遣/年轻员工短期汉语·特殊语言学派遣	79人
职业前景支援培训	2,037人

### 培训参加者评语



有机化学品第一部医药相关业务组  
大井 AYUMI

#### 年轻员工短期汉语·特殊语言派遣（汉语）

2012年2月底开始有幸在辽宁省大连市参加为期半年汉语培训。

上午在大学上课，下午到语言学校学习，在移动的公共汽车和出租车上也能听到汉语，日常的点餐、与周围朋友的会话都是用汉语，对于语言的学习真是非常有利的环境。此外，不仅学到语言，也有了宝贵体会，就是也有了机会和在出差时看到的中国或报道中了解的中国印象不同的一面。

回国后也继续从事中国的事业项目，为把培训中学到的成果多多少少都要运用到业务中而奋斗。

## 培训参加者评语



有色金属/金属原料部  
事业开发课  
福田 一力

### 年轻员工短期汉语·特殊语言派遣（西班牙语）

为学习西班牙语，在智利首都圣地亚哥逗留了大约6个月。

学习语言之外，在寄宿家庭学习当地的文化及习惯，度过了浓墨重彩的、非常充实的培训生活。虽然一直都在担当中南美洲地区的业务，在办公桌上的调查仅限于信息，难以深刻理解的事情；而向实际在智利的生活的人们或在现场工作的人们询问得到的信息，可以在头脑把各种知识和信息加以整理，是非常宝贵的经验。

要把学到的西班牙语和这些经验灵活运用，资源业务等，向各种业务发起挑战！

感谢给予我如此宝贵的机会。

## 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。

## 全球人才战略的继续推进

### 全球人才战略的继续推进

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。于2010年度构筑了全球化组织长人才数据库，逐步加强具备想要成为组织长的行动必要条件等、推进全球化人才培养/任用的体制。目前，在强化中国、亚洲等市场的人才战略的同时，通过在各公司的努力下实施负责扩大海外收益的优秀人才的个别培养计划，推行“人才管理项目”。通过这些努力，旨在加强对于有助于开展全球化业务的人才的录用、培养、任用机制。



人才管理体制

### 具体活动措施

1. 接收世界各国分支机构的员工到东京总部工作，为期2年，提供学会业务、理解企业理念、公司风度、企业文化、拓展人脉的机会；在培养的同时，促进总部的全球化发展。（从2008年4月到2013年3月末的5年间共接收66名）
2. 于2009年以全球所有阶层为对象，基于职务、职责的全球标准，构筑了通用标准的岗位划分（ITOCHU Global Classification: IGC），为推进在全球范围实行不拘于国籍的人才的配置、录用、培养而加以运用。
3. 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，由公司内讲师进行该理念普及活动等，在全球范围内录用、培养符合伊藤忠价值观的人才。

- 相关数据：海外地区的员工数（P64）

## 推进人才多样化的措施

### 在日本人才多样化的推进措施

从数字扩大制度的拓展到固定活跃支援

～人才多样化推进计划2013（日本）～

伴随着经济全球化的发展，商业竞争愈加激烈，而随着少子高龄化的发展人才竞争等外部环境发生变化，由于公司需要开创新的业务，以及解决各年龄层人员构成的不均衡现象，自2003年12月起开始致力于在日本推进人才多样化战略。

为了营造使公司员工不分性别、国籍、年龄，均能够充分发挥每位员工的特性，使其活跃起来的环境，进一步加强个人能力、组织力，2009年度起启动“人才多样化推进计划2013（日本）”，通过更加多样化人才的确保、稳固、活跃支援，创造“富有魅力的公司/企业文化”。

### 支援女员工的活跃

迄今为止，伊藤忠商事为跟进日本女性进入社会，积极推进为使女性活跃起来的援助措施，制定了各种相应的制度。今后，在推动更加正确地运用制度的同时，要按每个员工的人生阶段及职历来分别地推进援助措施，强化对努力工作的女员工的帮助，使之更加有用武之地。

#### ■ 为综合职女性举办“跨行业女性论坛”

2013年2月，与野村控股株式会社一起，举办了让代表日本的5家跨国企业的女员工跨行业交流，对于今后的职业生涯共同学习的“跨行业女性论坛”（其他参加企业还有，株式会社资生堂、全日本空输株式会社、日产自动车株式会社）。来自各公司的大约100名年轻的女员工、跟就携子海外驻在（仅携带子女）的女性或任职管理职务的女性等的各公司选出的多种典型畅谈经验，通过与参加者同仁的交流，扩大了视野，得到了使自身的职业开拓的机会和动力，的确是很有意义的经历。

#### ■ 女性执行董事的诞生

2013年4月，诞生了首位女执行董事。伊藤忠商事作为多样化的先进企业，今后也将推进包括女性职员在内的多样化人才培养，帮助其大显身手。

### 评语



执行董事 法务部长  
茅野 MITSURU

伊藤忠商事的业务，在不同的地区和多种的领域中开展着，而由多种多样的人才在现场合为一体创造推进。人才也是伊藤忠的推动力，基于这些人才的活跃与商务战略的紧密相连的精神，要支援多种多样的人才任用，培养。

- 相关数据： 职员的状况（P64）
  - 女性综合职人员比例（P64）
  - 采用人数（男女分别）（P64）

## 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。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）。截止2013年6月，残疾人员的雇用率达到2.02%，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。

- 相关数据：残疾人雇佣比例（P65）

## 营造使员工活跃起来的工作环境

### 营造使员工活跃起来的工作环境的措施方针

对于伊藤忠商事而言，“人”是最大的财产，认为营造使员工能够安心、带着工作满意感专注于本职的环境，是极其重要的。伊藤忠商事为此在扩充各种制度的同时，促进现场/员工对制度的理解，推进营造着使员工活跃的工作环境。

### 对工作和育儿·护理两不耽误的支援

在员工进入育儿，护理等不同的人生阶段之际，为了使员工能够安心地继续工作，最大限度发挥其个人能力，伊藤忠商事为营造男女员工均可以利用的工作与育儿、看护兼顾的环境，进一步扩充了超过法定基准的各项制度。

2010年东京总部附近开设了“员工托儿所I-Kids”。基于对首都圈内的“留守儿童问题”已社会问题化，以及育儿休假后难以做到计划性复职等现状的考虑，缓和员工职业持续发展的阻碍因素，进而支持员工继续工作的愿望。

此外，为促进男性员工参加育儿，2012年10月起，把以前无酬的育儿休假改订为开始后的5天内带薪。

而且，对于护理制度，在2011年与西科姆集团合作开始了对海外常驻人员为对象，关心在国内高龄家属的“常驻人员家乡关怀服务”（所有费用由公司承担）。今后为了进一步扩大海外收益，作为“海外政策”的重要方针之一，计划将增加海外常驻人员，通过本制度，可把握再国内独居高龄家属生活和健康状态等。支援中高员工在面对的“工作和护理均不耽误”的方法使那些员工安心于海外常驻的环境。

还有，自2012年10月起，可以取得护理短时间工作的期间有所延长（3年→5年），开始了护理相关的网上咨询服务等，向着即将来临的大护理时代，不断地扩充护理制度。

- 相关数据：取得育儿·护理相关制度情况（P65）

### I-Kids使用者的声音

（株）食料管理支援公司·借调

平野 麻耶



（照片说明）在银杏林中散步



（照片说明）饮食教育的情景

因为没能进入本地的托儿所，2012年9月起开始得到关照。虽然人数不多而少了些小朋友，但是在温馨的气氛中，得到了亲切老师的无微不至的关心，非常感谢！老师们为孩子们准备万圣节、圣诞节、生日会、每月的饮食教育等不少活动。通过各种各样的经验，每天都感到孩子有很大的成长。由于离公司很近，孩子有什么事情马上就可以去照应，公司提供了可以安心工作的环境，亲子一起共享，其乐融融。

### 育儿休假取得者的评语



人事总务部  
金山 义宪

因为想要以未知的育儿经验来扩展自身的视野，与妻子及上司商量后，取得了育儿休假。十分感谢休假时得到从上司到同事的多方帮助。与妻子共同养育儿子使家庭的纽带进一步增强，并且也体会到育儿相关的商品及市场的前途性，这些都成为人生的宝贵财富。能取得育儿休假，是以新的观点激发对工作的活跃性，对于男性也在工作上产生了很好的效果。



## 取得KURUMIN标识

2011年，伊藤忠商事达到了基于《下一代育成支援对策推进法※》的认定标准，取得了厚生劳动省（东京劳动局）颁发的下一代认定标识（爱称：KURUMIN）。

伊藤忠商事今后将继续积极营造使社员有干劲带着工作满意感继续工作的环境。

※ 《下一代育成支援对策法推进》

社会朝着少子化急速变化，按照下一代育成对策支援推进法，地方公共团体制定/发布地区行动计划的同时，企业也应根据职员人数，做出对职员的工作及育儿两利的一般事业主支援行动计划，向都、道、府、县劳动局提交。（摘自厚生劳动省网页）



## 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，提供广泛而多样的职业咨询/支援。该指导室中，有数名具备职业指导师资格的员工根据每位员工的情况，广泛听取与上司、下属、同事的关系，工作方法以及自己的未来计划等。此外，作为培训工作的重要环节，公司针对工作数年的年轻员工实施职业指导。另外，职业录用者，延长雇用期的中高龄段员工也是该指导室工作的对象。本活动的目的是要对员工和通过员工向组织，告知其职业生涯形成所要注意的事项，以及给予其安全感。

## 劳动安全卫生方面的措施

### 劳动安全卫生的措施方针

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·健康，是公司的重要责任之一。为给予在全球各地区努力工作的员工及其家属安全且健康，更加有意义的驻外生活，不仅发生事件、事故、灾害等的紧急事态，也要构筑对于健康管理的完美体制。

### 海外安全对策

在全球开展业务的伊藤忠商事有着约800名海外常驻人员。每年到海外出差者累计达1万人次。

对于海外安全对策，重要是当地和日本的共同认识。出于这样的考虑，人事·总务部内的安全担当者与世界9个地区总部的人事总务担当定期地交换政治、经济和治安等相关信息，并在公司内部发布。并且，通过与专业保安公司签约，构筑了信息收集困难的地区也覆盖进来的体制。包括对当地的传染病的预防对策在内的疾病和伤害等的紧急预案，与紧急医疗服务公司合作，建立了预防及事后对策的支援体制。

此外，海外赴任前，对员工认真进行当地的安全，医疗，异域文化的对应方面的讲座，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。

### 员工的健康管理

对伊藤忠商事在健康方面，建立了可随时咨询的公司体制。例如，东京总部的诊疗所、健康管理室共有20名专业医生，此外还有X线技师和药剂师。为每位员工由保健师担任“医疗保健服务人”，实施全面的健康保障策略，成为员工健康管理的坚强后盾。

具体而言，一般诊疗（内科、整形外科、齿科）、健康体检（定期健康体检、半天健康检查、前往海外者、临时回国者及回国者的健康检查）、各种预防接种、检查（VDT检查、生活习惯病检查）之外，还进行医疗咨询、信息提供。并且还能够利用可以查阅个人的健康检查履历的HSS（Health Support System健康支持系统）的网络服务。健康保健协会在全国运营着4处休养所里，实施着戒烟帮助等健康活动。

### 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。

### 工作时间的管理

以与各现场的实际状态相吻合而有张有弛的工作方法为目标，在各职场设立了早归日，从防止长时间工作的观点出发，实行着各种措施。具体而言，运用基于进出办公楼记录等客观的工作时间管理系统，强化公司能够适当的管理时间的体制。全体员工都要持有对适当的时间管理的认识，实现健康的减压的工作方法，被认为是实践“致力于全球的富饶和发展”的企业理念的一环。

## 与员工的交流

### 与社长对话会

伊藤忠商事积极营造社长与员工直接双向对话交流的机会。

在2012年，社长亲自访问七次国内分公司及支店，与平时交流有限的员工们进行了对话交流。对话会上，社长把自己的经营方针以及如何实现的热情传达给员工，另一方面，员工也能直接向社长提出自己的意见和疑问，成为双方向交流的宝贵机会。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。

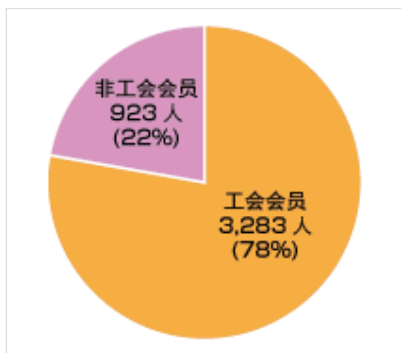
不仅在国内，出访海外地区时，还实施了与海外常驻人员及当地员工的对话会。

2012年度在美国，巴西，英国，法国，意大利，中国，菲律宾等据点召开了八次恳谈会，社长与海外常驻人员/当地员工就把经营方针等直接对话，营造了使交流深化的机会。



### 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。2012年度举行了社长参加的经营协议会，公司内公司・总公司参加的经营协议会共计5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。



2013年4月工会会员比率

#### 2012年度与工会合作的实绩

2012年6月	决算协议会
2012年9月	机械公司经营协议会
2012年11月	能源・化学品公司经营协议会
2013年3月	与财务总监（CFO）的经营协议会
2013年3月	与社长的经营协议会

### 工会主席评语



伊藤忠商事工会 主席  
浅野 寿昭

伊藤忠商事工会为了让作为利益相关者的员工更活跃有“干劲和工作满意感”，充分发挥自己的能力，建立易于个人发展的工作环境，致力于各项活动。广泛听取现场员工的声音，使员工与公司积极地对话，工会努力为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。

### ■ 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。每天有将近1500人在利用员工食堂，起到了使员工同事们能在就餐时进行交流的作用。

### ■ 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700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。

## 基本数据

职员状况（各年度3月末现在）

	单体						合并对象公司
	职员数	男	女	平均年龄	平均工龄	平均年薪金	职员数
2010年度	4,301	3,201	1,100	41	15.8	12,542,124	62,635
2011年度	4,255	3,162	1,093	41	15.6	12,810,035	70,639
2012年度	4,219	3,162	1,057	41	15.8	13,893,019	77,513

属于业务公司职员数（截止2013年3月末）

（单位：人）

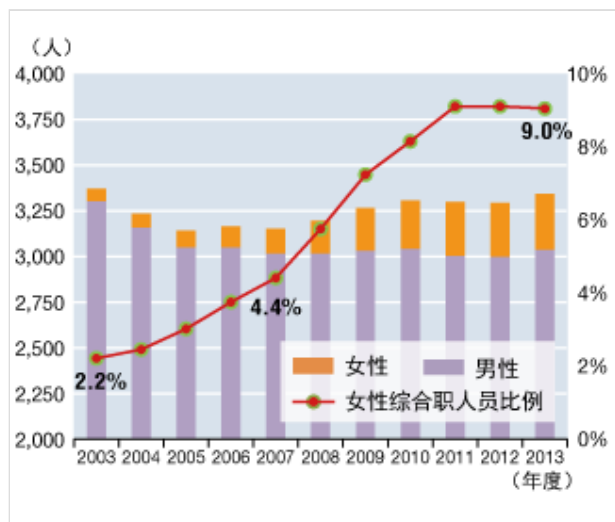
	纺织	机械	金属	能源·化学品	粮油食品	生活资材·住居&信息通信
单体	402	468	197	333	389	407
合并对象公司	20,101	11,749	774	8,523	6,995	25,828

海外地区的员工数（截止2013年3月末）

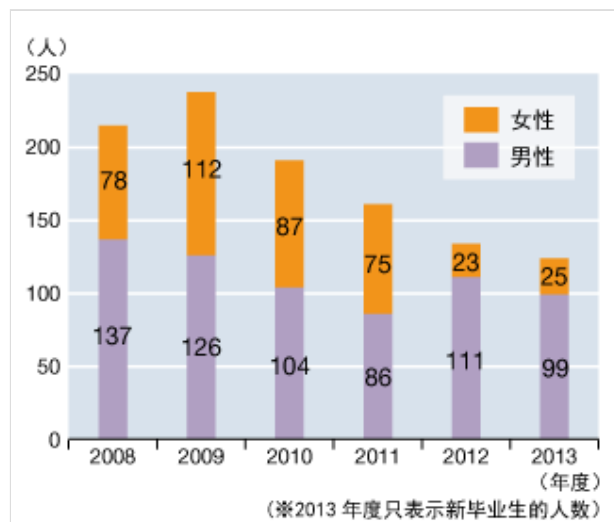
（单位：人）

北美	中南美	欧洲	非洲	中东	大洋洲	东亚	东盟·东南亚	独联体(CIS)	总计
149	161	208	37	157	31	744	606	85	2,178

女性综合职人员比例（各年度4月1日现在）



采用人数（男女别）



## 取得育儿・护理相关制度情况

(单位: 人)

		2010年度	2011年度	2012年度
育儿方面	育儿停工	49	61	43 (男0: 女43)
	看护子女休假	125	125	134 (男58: 女76)
	为了育儿的短时间工作	50	57	64 (男0: 女64)
	育儿特别休假	13	8	35 (男6: 女29)
护理方面	护理停工	0	1	1 (女1)
	护理特别休假	9	12	12 (男4: 女8)
	护理休假	16	18	18 (男6: 女12)
	为了护理的短时间工假	2	3	2 (女2)
家庭生活支持休假		469	536	454 (男248: 女206)

## 残疾人雇佣比例 (各年度6月1日现在)

年	残疾人雇佣比例	法定残疾人雇佣比例
2011年度	1.87%	1.80%
2012年度	1.87%	1.80%
2013年度	2.02%	2.00%