

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

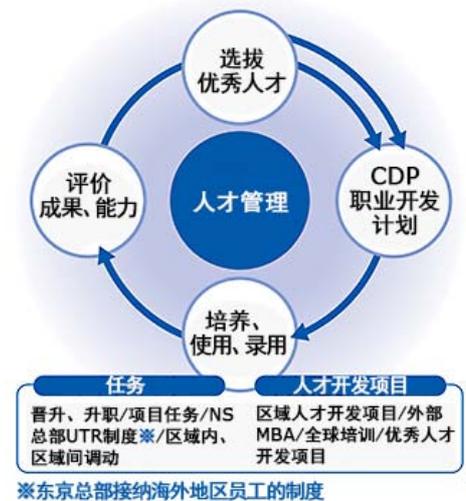
全球化人才战略的持续推进

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（P115）



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。

今后我们还将继续对培训人才投入资本，同时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）

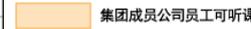
培训体系

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“单独培训”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，为所有层次的员工提供大范围的人才培养机会。

此外，依据事业和市场的特性，根据所需的技能和专业性，在各海外地区总部也建立了培训体系。以亚洲、大洋洲地区总部的讲习班培训为首，在北美、欧洲、东亚等的海外地区总部重点进行了管理层的培养，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。

	伊藤忠商事员工			集团成员公司员工	NS
	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		组织课题解决 · 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	课长代行培训	管理培训 (短期商务学校) 下一代领导人 论坛	各种语言课程 (英语、汉语、 其他语言)	指导员培训	GPP研修
年轻员工	第8年培训 第4年培训	GNP培训 年轻员工技能实习 英语圈新兴国派遣 国内短期英语集训	汉语课程 职业发展支援培训	下一代业务领 导人培训 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	新员工B2培训 事务职务 专业研讨会 事务职务第6年培训 事务职务第3年培训 新员工培训	事务职领导人 讲习会 事务职海外派遣		事务职务、专业职务 提高干劲培训 年轻员工 事务职务培训	
预定 录用者	预定采用者培训				

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

【凡例】
 集团成员公司员工可听课

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部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，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。

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”、“组织长讲习班”的培训活动。自1999年起领先于其他公司，优先引进了短期海外派遣制度，现在，以向中国和其他新兴市场国家派遣“年轻员工短期汉语/特殊语言派遣制度”为核心，致力于培养未来各个市场的专家后备人才。特别是在2015年1月，随着与中国最大的企业集团 CITIC Limited（以下简称“CITIC”）以及亚洲知名的大型企业集团 Charoen Pokphand Group Company Limited（以下简称“CPG”）开展战略性业务与资本合作，三方为联合培养能肩负该合作重任的优秀人才，以便为在中长期内提升企业价值而奠定基础，签订了加强人才协同效应备忘录。自2015年度起，启动了培养“1000名汉语人才”的项目，人数约占全部综合职位1/3，巩固加强语言基础。另外，开展优秀人才的相互交流等，在以中国、亚洲市场为中心的广阔的事业领域中，加快强化人才培养，追求协同效应的最大化，从而实现构筑三方之间稳定、强大的人才网络，并以此作为支援战略合作的基础这一目的。



全球发展计划培训

	2015年7月	2016年3月	2016年度末（目标）	2017年度末（目标）
有汉语资格证的人数	361人	430人	700人	1,000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	2013年度实际成果	2014年度实际成果	2015年度实际成果
职能实习生制度	5人	94人	111人
全球发展计划培训	135人	135人	126人
组织长讲习班	325人	437人	426人
短期商务学校派遣	50人	39人	41人
新人海外派遣	37人	5人	52人
年轻员工短期汉语/特殊语言学派遣	25人	47人	390人
职业前景支援培训(累计)	2,025人	1,893人	2,097人

培训参加者评语



有色金属·金属原料部
轻金属原料课
桥本美贵男
后排左

年轻员工短期汉语/特殊语言派遣(汉语)

2015年我在中国南京参加了为期半年的语言培训。出发前往中国时，我连日常用语都不懂，但因为从早到晚都处在中文的学习环境中，并且利用周末等时间去中国的主要城市旅游，所以我在回国时，已经通过了最高级别的汉语考试，度过了一段极为充实的时光。中国是日本最重要的邻国，但在日本国内，新闻报道会让人对中国产生各种猜测和复杂的感情，然而，实际走在中国的大街小巷，亲身体验当地的风土人情，并与当地居民交流后，我对中国的认识变得更加丰富、全面。伊藤忠商事开展对华投资，进一步扩充汉语人才等，不断加强与中国之间的合作。在这个重要环节，非常感谢公司给我这次提升汉语能力的机会，我将在今后的业务中最大限度地运用自己所学到的技能。



PT. ITOCHU
Indonesia
Mr. John Prijadi
前排右起第8位

全球发展计划培训 (GLP : Global Development Program)

能够与18个国家32家公司不同行业、不同部门的人员共同参加培训，对我而言是一次十分宝贵的经验。GLP这一项目结构合理，成效令人满意，此外，还能够让每一名参训人员都受益匪浅，做得非常成功；是名副其实的“培养全球领导者”的项目，希望肩负伊藤忠新时代发展重任的领导者务必参加GLP项目。非常感谢经营层、人事部门相关人员、各位讲师及事务局策划并提供了GLP这样一个培训平台，最重要的是，我们通过GLP得到激励，为实现“ITOCHU Mission”而努力，对此，表示由衷的感谢。

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。

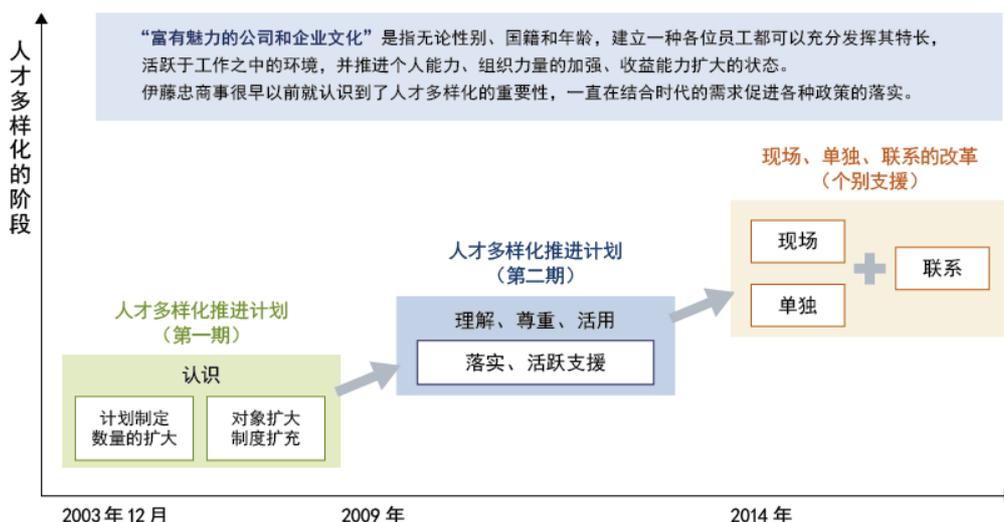
为使这一人事评价制度发挥其机能，上司的公平、公正的评价，以及通过与部下面谈的反馈是非常重要的。通过对评价者的培训，启发上司们对员工的培养和成长的促进。

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”必不可少。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。）

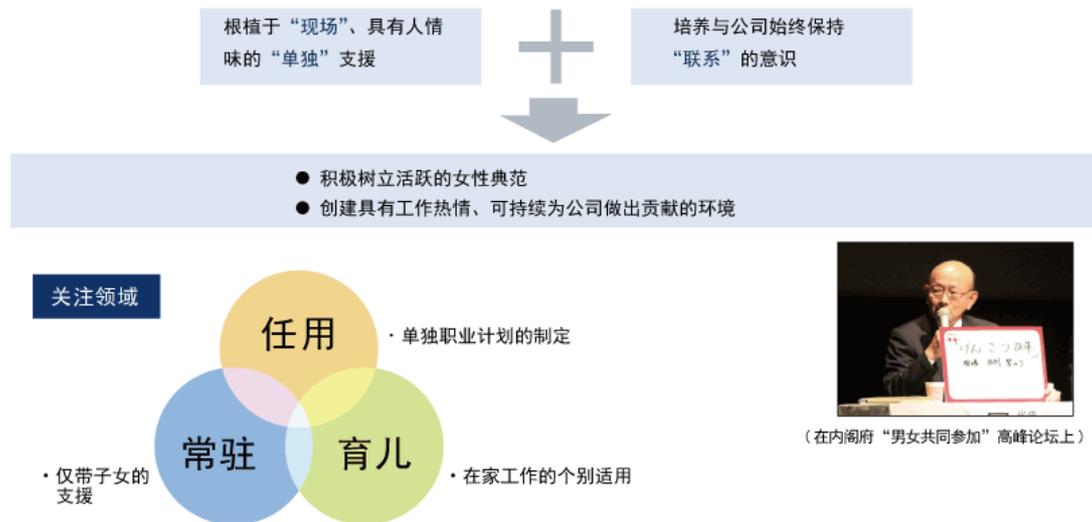
女性综合职务数·管理职数

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

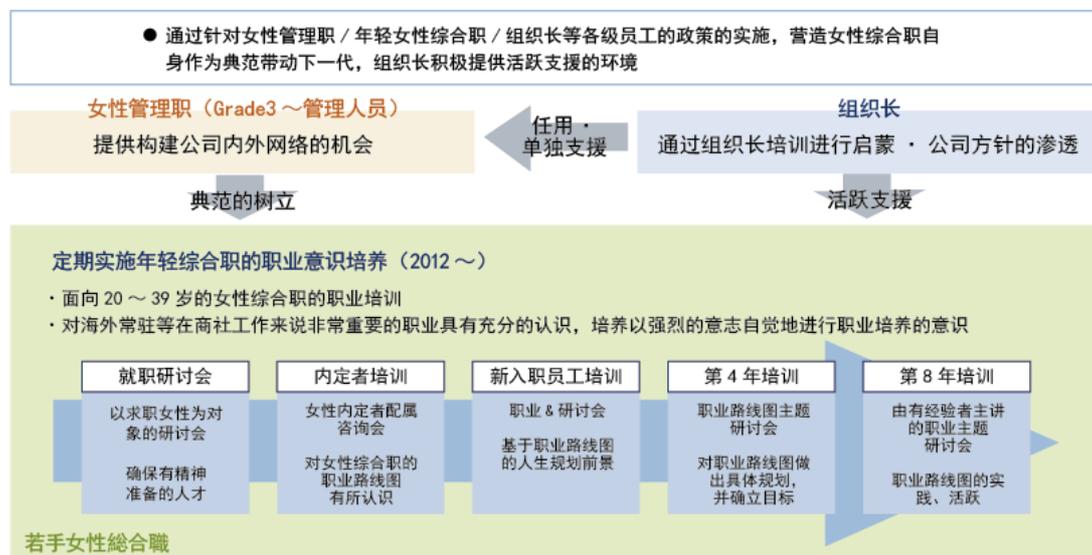
女性综合职的支援措施推移

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



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。

			
KURUMIN认证	新多样化经营企业100选	NADESHIKO品牌	健康经营品牌
对采取援助措施、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（2011年、2014年连续获得/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）※综合商社首次当选	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）

- 相关数据：员工的状况（P115）
 - 女性综合职务、管理职务、董事所占比例（P116）
 - 男女分别录用人数（P115）

工作与生活相平衡的措施

对于伊藤忠商事而言，“人”是最大的财产，为了让所有员工都能发挥各自的特长，营造使员工能够安心地专注于工作的环境而采取了各种措施。工作与生活的平衡也是其中之一，通过在工作的時候忘我的工作，在休息的时候充分放松来进一步提高工作的质量与效率的“有张有弛的工作方式”是极其重要的。伊藤忠商事为此在完善各种制度的同时，促进员工以及对周边制度的理解，积极创建可使员工活跃的工作环境。另外，在2013年10月引入的清晨工作制度，将对“有张有弛的工作方式”有进一步的促进作用。

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。

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）	产后休假（8周）	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				育儿特别休假（在截止小学毕业的期间，总计40天）
		流产后退假（5天）				家庭支持休假（努力工作奖励休假中的天数）				
	缩短工作时间等	妊娠时的工作时间缩短（1天90分钟）		产前休假（6周）	产后休假（8周）	育儿短时间工作（1天90分钟/截止小学毕业）				
		弹性时间制度				弹性时间制度				
	加班的限制等	深夜工作（22时~5时）的限制		产前休假（6周）	产后休假（8周）	免除加班				
		加班的限制				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	产假指导		面向产假、育儿休假的员工的SNS		复职前三方面谈、复职后跟踪面谈					
					职业支援培训					
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）									
	保姆育儿辅助票制度									
	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/可休半天）		
	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：利用育儿·护理相关制度的情况（P116）

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人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人员工工作的环境，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。截止2016年3月，残疾人员的雇用率达到2.13%，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/>

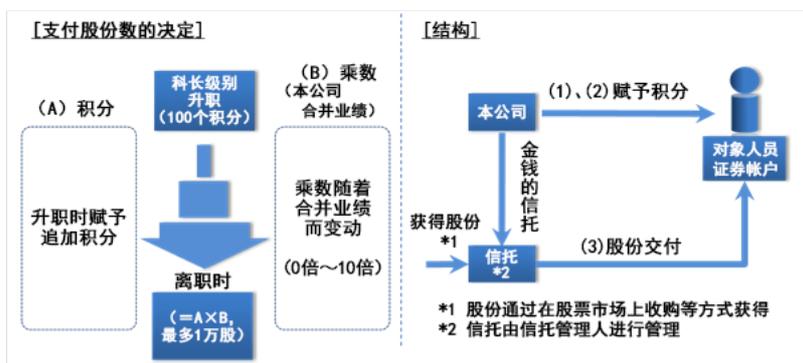
- 相关数据：残疾人雇佣比例(P116)

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77%(截止2016年2月)，每位员工都站在经营者的角度执行业务，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。



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

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8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。

员工的健康管理

健康管理室也是东京总部内部的诊疗所，共有20名专业医生，此外，还有X线技师和药剂师，并提供了30多年的“跨国礼宾式医疗服务”，即无论是国内员工还是国外员工，保健师都会与负责治疗其生活习惯病的专业医生紧密配合，并在此基础上，根据员工的状态分别给予健康指导，为员工的健康管理提供了坚强后盾。

具体而言，除了提供上述专门的疾病管理之外，还从事一般诊疗（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），另外还进行医疗咨询、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。

今后，将把健康经营的理念落实到纸面上，制定“伊藤忠健康宪章”，通过加强“饮食”、“运动”支持体制以及完善工作环境，进一步提高员工的活力。

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。伊藤忠商事在2015年10月试行了员工压力检测，现在正在为2016年度正式实施积极推进准备工作。

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。

[清晨工作制度]的详情，请参阅P110。

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。

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意识改革的进程，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

办公楼出入情况

		引进前 (2012年度)	正式导入后	引进2年后 (2015年度)
下班	20时以后	约30%	约7%	约6%
	(其中22时以后)	(约10%)	(基本上0*)	(基本上0*)
上班	8时以前	约20%	约34%	约40%
用电量		-	-	▲约15% (比引进前)
温室气体排放量		-	-	▲约14% (比引进前)

* 只有提前、紧急申请的几名人员

平均每人的正常工作时间外加班的实际时间 (月/平均)

	引进前 (2012年度)	引进2年后 (2015年度)
综合职	49小时6分	46小时25分
事务职	28小时49分	27小时18分

※ 加班时间是指超过本公司规定的7小时15分工作时间的上班时间。

与员工的交流

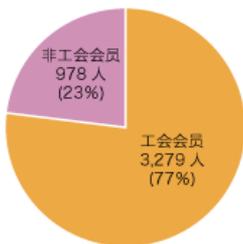
与社长对话会

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。2015年度，社长对平常很少有与自己对话机会的国内7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地区员工的对话交流会，2015年度访问了中国、印度尼西亚、新加坡、越南、英国、意大利、法国。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既广泛又多样，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。2015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2016年4月1日的工会会员比例

2015年度与工会合作的实绩

2015年6月	决算协议会
2015年7月	工作方式相关协议会
2015年9月	金属公司经营协议会
2015年12月	生活资材·住居&信息通信公司经营协议会
2016年1月	工资、报酬相关协议会
2016年2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
今村 直子

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。（※在同一年度进入伊藤忠商事的同事）

另外，为了便于员工间的交流以及构筑一体感，并为年轻员工的基础教育提供平台，计划在2018年4月前将目前分散在东京近郊的男性单身宿舍整合成一栋。

■ 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。

此外，自2016年4月起向东京总部食堂的“Wellness食堂”引进了女子营养大学监修的菜单※等，重新制定了部分菜单，以增进员工的健康。

※ 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。

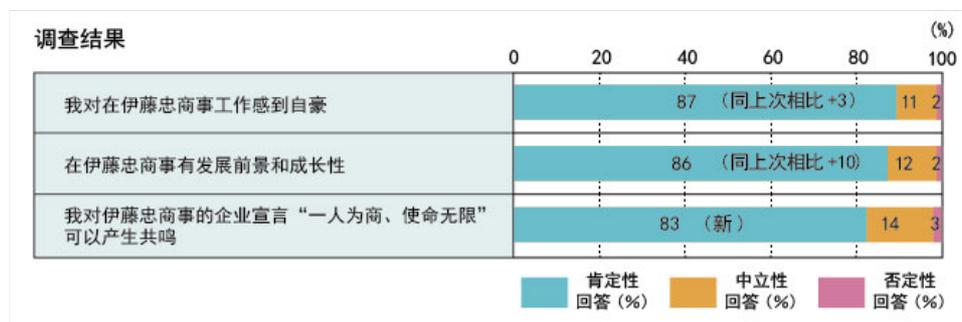
■ 相互会

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CSR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“3.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8、11等问题。

■ 关于SDGs的各目标（P11）

课题	2015年度 行动计划	实施 状况 ※	2015年度的实绩	2016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。 2016年度录用应届生约140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2016年度应届生录用方面，约有23,000名大学生进行了登记，其中录用了141名应届生从事综合职，12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。 帮助本公司仰光事务所（缅甸）的当地员工进入日本公司。 	<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）。 2017年度计划录用应届生：综合职150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"> 强化为促进女性发挥才能而采取的个别支援（职务录用、积累多样化的典范、育儿支援、驻外派遣）措施，并培养组织长意识。 举办促进女性积极发挥才能相关的公司内部小组会，研究具体措施。 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"> 举办了小组会（共2次，10人参加）并与工会召开了劳资意见交流会。 制定并公布了基于《女性活跃推进法》的行动计划。 在针对所有在日本国内工作的组织长进行的培训（共计421人参加）中，实施了对多样化人才发挥才能而提供支援的相关启发。 举办了“伊藤忠Kids day ~ 爸爸妈妈参观日”（7/29），共有67名员工子女参加。 实施了促进男性员工取得育儿休假措施（2015年度有50名员工取得）。 荣获经济产业省主办的“新多元化经营企业100选”及该省与东京证券交易所共同举办的“NADESHIKO品牌2016”两项大奖。 	<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"> 执行事务职制度的修订（2015年7月），引进领导人制以促进事务职积极发挥作用。 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"> 对女性综合职制定单独的职业发展规划，并实施监督。 引入了新的事务职人事制度。任命了18名事务职人员作为领导人，使其担任录用面试官，执行向公司谏言的项目等。 对21名员工实施了复职前三方面谈。 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步改善事务职领导人项目。 继续召开复职前三方面谈、产假前辅导等活动。
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"> 遵守三六协定、在现场落实清晨工作制度、推进业务高效化。 考勤管理系统的更新，以及强化对每个组织正常工作时间外加班情况的监督。 有效利用公司内部托儿所（I-Kids）并对当地企业开放。 试行在家办公制度。 		<ul style="list-style-type: none"> 未出现违反三六协定的人员。2016年2月开始运行新的考勤管理系统。 通过扩充健康增进菜单、在组织长培训中实施业务高效化项目，促进现场落实清晨工作制度以及张弛有度的工作方式。 I-Kids有固定保育员20名，利用临时托儿服务的人数为219人次。 利用在家办公试行制度的人数为4人次。 实施了夏季/冬季期间休假取得促进制度。 	<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。 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并对地区企业开放。
向残疾人提供稳定、持续的雇用机会	<ul style="list-style-type: none"> 在负责雇佣残疾员工的特别子公司伊藤忠Uneedus株式会社，实现更加便利的工作环境。将公司搬至新办公楼。 雇佣残疾员工，保持高于法律规定的残疾人雇佣率。 		<ul style="list-style-type: none"> 占地面积是原来的2.4倍，且拥有最新设备的伊藤忠Uneedus株式会社新办公楼，于11月25日竣工，实现了便于残疾员工工作的环境。 邀请包括厚生劳动审议官等政府机关干部在内的公司内外相关人员举办了竣工仪式。 保持了2.1%的残疾人雇佣率，高于法律规定的2.0%。 	<ul style="list-style-type: none"> 为了实现持续、稳定地雇用残疾人员工，研究拓展伊藤忠Uneedus的新业务。 继续实现高于法律规定的残疾人雇佣率目标。

<p>促进包括与工会对话在内的员工交流</p>	<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19次社长致辞。 社长对较偏远的7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13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。
<p>实施尊重人权、妥善管理劳务的相关教育和启蒙活动</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在公司内部的各种培训中，实施关于企业活动与人权关系的启蒙。 设置24小时员工咨询窗口。在职业心理辅导室，由具备专业资格的人员受理关于个人职业生涯、职场环境、人际关系、骚扰等相关的咨询。 举办面向集团成员公司人事负责人的劳务合规研究会。提高对劳务管理课题的处理能力。 		<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131人、新任课长培训51人、海外赴任前培训275人：共计457人。） 通过员工咨询室迅速应对员工咨询。以从事综合职第1年、第4年、第8年的405名员工和从事事务职的203名员工为对象，实施了职业心理辅导。2015年度重新对43名新任副课长实施了辅导，包括其他咨询员工在内，共计对909名员工实施了辅导。 举办了面向集团成员公司的劳务合规研究会。共计举办了8次研究会，25家公司的42名人事负责人参加。 	<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。以从事综合职第1年、第4年、第8年的员工和从事事务职第1年、第3年、第6年的员工共计约500名员工为对象，实施例行职业心理辅导。 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。对于集团成员公司实施以检查劳务管理上课题的评估。
<p>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)</p>	<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，继续就构筑地区共助体制进行协商。 		<ul style="list-style-type: none"> 与赤坂消防署合作，在青山艺术广场举办了防灾急救展（2015年9月）。 参加赤坂和青山防灾协议会，继续就构筑地区共助体制进行了讨论。 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，继续就构筑地区共助体制进行协商。

※  : 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
	员工数	男	女	平均年龄	平均工龄	平均年薪金	员工数
2014年	4,235	3,200	1,035	41	16.1	13,835,551	104,310
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

按业务归属公司的员工数★（截至2016年3月31日）

(单位: 人)

	纺织	机械	金属	能源·化学品	食料	生活资材·住居 &信息通信	粮油食品	总计
单体	426	449	207	329	406	443	1,053	3,313
合并对象公司	19,031	9,638	511	11,605	30,249	31,341	3,425	105,800

海外地区的员工数★（截至2016年3月31日）

(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
131	156	200	46	160	33	692	617	82	2,117

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	小計	男	女	小計	
2014年度	107	28	135	5	1	6	141
2015年度	116	24	140	5	1	6	146
2016年度※	124	28	152				

（※截止2016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		
	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率
2014年	3,401	301	8.9%	2,401	97	4.0%	43	1	2.3%
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%

利用育儿・护理相关制度的情况★

(单位: 人)

		2013年度			2014年度			2015年度		
		男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計
育儿方面	育儿停工	3	51	54	1	60	61	59	71	130
	看护子女休假	43	91	134	51	94	145	47	115	162
	因育儿缩短工时	0	61	61	0	66	66	0	73	73
	育儿特别休假	5	31	36	5	34	39	5	34	39
	育儿停工后复工率	91%			92%			97%		
护理方面	护理停工	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	护理特别休假	1	5	6	1	2	3	0	1	1
	护理休假	14	19	33	9	22	31	9	24	33
	因护理而缩短工时	0	3	3	0	3	3	0	3	3
家庭生活支持休假		104	84	188	118	79	197	109	88	197

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
2014年	2.16%	2.00%
2015年	2.33%	2.00%
2016年	2.14%	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。

相关数据：独立的第三方审查报告书 (P122)

- 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UNEEDUS株式会社的合计数字。