

## 社員との関わり



伊藤忠商事では、中期経営計画「Brand-new Deal 2012」の基本方針のひとつに「攻めの徹底」を掲げています。「攻め」を支える経営基盤としての人材の育成・強化を積極的に推進していきます。また、従来から注力してきたグローバル人材戦略の展開に引き続き取り組めます。

### ■ 2011年度の方針及び課題



執行役員 人事・総務部長  
小林 文彦

「総合商社」伊藤忠商事にとって「人材」は最大の経営資源です。2011年度からスタートした新中期経営計画「Brand-new Deal 2012」においては、「業界のプロ」、「強い人材の育成」など、人材に関する種々の取組方針を掲げています。中期経営計画やその取組方針に即した施策を実行することを通じて、社員が最大限に能力を発揮できるよう、活躍を支援する体制をより一層強化していきます。

## 「攻め」を支える人材育成



### 「攻め」を支える人材育成

伊藤忠商事の安定的・継続的な成長を支えるのは人材です。伊藤忠商事は本社社員のみならず海外ブロック社員・グループ会社社員を対象とし、個々の適性・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にマネジメントできる「強い人材」の育成を目指します。その実現に向けて、OJT (on the job training) 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、積極的なキャリアアップの補完を行うことで、更なる強化を図ります。引続き、研修を通じた人材育成に対しては多額の投資を行うとともに、今後はこれまでに構築した制度・仕組みを活用した現場主導による人材育成を更に促進していきます。



人材育成の基本構造(イメージ)

### さまざまな研修制度

職掌別、階層別に必須研修、選抜研修、選択研修といったさまざまな研修を実施しています。「グローバルマネジメント人材」の育成に向けては、「グローバルディベロップメントプログラム(GEP、GLP、GNP ※)研修」「グローバルリーダー育成研修」「組織長ワークショップ」といった研修を実施しています。また、若手社員の英語力及び国際的視野の養成を図る目的で「新人海外派遣制度」を1999年より実施していますが、更に2010年度からは中国他新興市場国へ派遣する「若手短期中国語・特殊語学派遣制度」を導入、将来の各市場スペシャリスト候補の育成を図っています。その他、「業界のプロ人材」「多様な人材」の育成に向けて、「キャリアビジョン支援研修」等に加え、各カンパニー・総本社職能部毎の人材戦略に基づく独自研修等、目的にあわせさまざまな研修を実施しています。



グローバルディベロップメントプログラム研修

- ※ Global Executive Program:グローバル人材開発プログラムの基幹プログラムとして、グローバルエグゼクティブを育成する。
- ※ Global Leadership Program:グローバルに活躍できる組織長育成を目的としたプログラム。
- ※ Global Network Program:海外現地採用スタッフを対象に、本社での研修を通じて伊藤忠グループのグローバルオペレーションを肌身で学び、参加メンバー間のネットワークを構築する。

### 人材育成方針及び研修内容(抜粋)

人材育成体系の骨子	具体的研修名
グローバルマネジメント人材の育成	グローバルディベロップメントプログラム、組織長研修、短期ビジネススクール派遣
ビジネスリーダーの育成	新人海外派遣、若手短期中国語・特殊語学派遣
「業界のプロ」・「多様な人材」の育成	キャリアビジョン支援研修、各カンパニー・総本社職能部毎の独自研修

## 主な研修参加人数

研修名	2010年度実績
グローバルディベロップメントプログラム研修	108人
組織長ワークショップ	466人
短期ビジネススクール派遣	44人
新人海外派遣／若手短期中国語・特殊語学派遣	76人
キャリアビジョン支援研修	2767人

## 研修参加者コメント



韓国伊藤忠株式会社  
企画開発室 室長  
崔 相哲

## GEP研修

グローバルリーダーの要件、及び真のコミュニケーションに最も重要なことは学びの姿勢であることを、GEPを通じて習得しました。役員とのさまざまな議論をする中で、伊藤忠が大きく変わろうとしていること、我々も未来へ向けてその一翼を担っていることを実感しました。



化学品部門  
化学品コンプライアンス室  
石川 真嗣

## 新人海外派遣

新人海外派遣制度にて、米国メイン州に滞在しました。現地で実生活を営むことで、映像や音声のみでは伝わってこなかった文化や価値観の違いに触れることができました。「グローバル人材」になるための、大きな一歩になったと感じています。



建設第二部 建設第五課  
長尾 亮子

## 若手短期中国語・特殊語学派遣

旅立つ前の不安も吹き飛び、刺激的な毎日を送ることができました。明るく優しく熱い中国の方々と触れ合っているうちに、これまで抱いていた中国のイメージが変わりました。語学の勉強に加え、日々発展し続ける中国経済のパワーを肌で感じることができ、この素晴らしい機会をいただけたことに感謝しています。

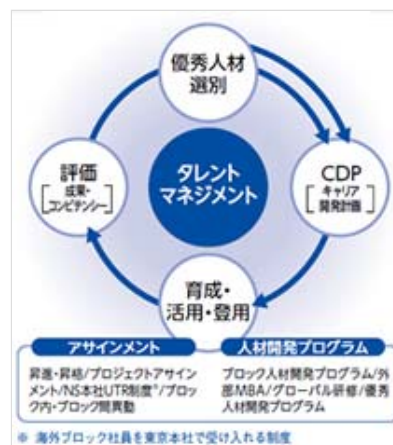


## 新たなステージに入ったグローバル人材戦略



### 新たなステージに入ったグローバル人材戦略

伊藤忠商事は、グループ全世界ベースでの人材価値の最大化・全体最適を目指し、2007年度より世界視点での人材戦略を推進しています。また、国籍・年齢・性別等に関係なく、社員の多様な価値観・個性を尊重し、やる気・やりがいを高め、能力を最大限発揮しながら、新しいことにチャレンジできる環境も整備しています。グローバル人材戦略推進にあたっては、各ディビジョンカンパニーと本社人事・総務部、世界4都市に設置されている世界人材・開発センター(Global Talent Management Center: GTEC)が主体となり、2010年度までに評価項目の統一やグローバル人事データベースの構築など、グローバル共通の仕組みを整備してきました。2011年度からは個別人材に焦点を当てたタレントマネジメントプロセスを展開しつつ、中国やアジアといった海外注力市場への人材戦略を強化することで、グローバルなビジネス展開に資する人材の採用・育成・活用を強化しています。



タレントマネジメントプロセス

### 具体的な取組施策

1. 世界各国の拠点の社員を約2年間東京本社で受入れ、業務の修得、企業理念・社風・文化の理解、人脈形成の機会を提供し、育成するとともに、本社のグローバル化を促進しています(2008年4月から2011年3月末の3年間で延べ54名を受入)。
2. 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として構築した区分(ITOCHU Global Classification: IGC)を活用し、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ます。
3. 海外の現地採用を希望する人材にも対応した採用グローバルホームページを通じて世界共通の人材戦略を発信しているほか、2010年8月には、海外大学生を対象とした英語によるインターンシップを実施し、優秀人材に対するPRを行いました。
4. 新たな企業理念として策定した5つのITOCHU Valuesを伊藤忠のリーダーが備えるべき人材要件に落とし込み、採用基準や評価・育成制度に反映させ、社内講師による浸透活動を行うなど、伊藤忠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ます。

### 地域別海外ブロック社員数(2011年3月末現在)

(単位: 人)

	北米	中南米	欧州	アフリカ	中近東	大洋州	東アジア	アセアン・ 南西アジア	CIS	総計
合計	157	164	242	38	161	39	628	667	88	2,184

## 働きやすい職場環境の実現



### 育児・介護への取組

社員が会社生活を送る上で、育児や介護といったライフステージを迎えた際にも安心して会社で働き続け、最大限に能力を発揮できるよう、伊藤忠商事では、男性・女性がともに利用可能な、仕事と育児・介護の両立を支援するための法定を上回る諸制度の拡充を図っています。

2007年度に、育児休業制度に加え勤務日選択制度・育児短時間勤務制度を拡充、また社員の仕事と育児の両立支援を目的とした出産サポート休暇を新設し、その取得者数は年々増加傾向にあります。2009年度には東京本社近隣に「社員用託児所 I-Kids(アイキッズ)」を開設しました。これは首都圏における「待機児童問題」が社会問題化し、育児休養からの計画的な復職が難しくなっている現状等を踏まえ、社員のキャリア継続への阻害要因を少しでも緩和し、社員の働き続ける意欲を支援するためです。さらに2010年度は、育児・介護休業法の改訂に伴い、男性社員の子育てをサポートするための制度を拡充、介護に関しては仕事と介護の両立支援を目的とした短期の休暇制度である介護休暇を新設しました。

こうした支援・制度の拡充を引続き行うことによって、社員がやる気・やりがいを持って働き続けることのできる環境作りを進めていきます。

#### 育児・介護関連制度取得状況

(単位: 人)

		2008年度	2009年度	2010年度
育児関連	育児休業	30	43	49(男2:女47)
	子の看護休暇	71	98	125(男58:女67)
	育児のための短時間勤務	40	32	50(男1:女49)
	育児特別休暇	21	16	13(男7:女6)
	出産サポート休暇	48	53	62(男62)
介護関連	介護休業	0	0	0
	介護特別休暇	9	8	9(男3:女6)
	介護休暇	-	-	16(男7:女9)
	介護のための短時間勤務	1	2	2
ファミリーサポート休暇		247	383	469(男285:女184)

#### I-Kids利用者コメント

IR室  
干場 昭英



I-Kids 誕生会の様子

認可保育園には入園できなかったため、I-Kidsを利用させて頂いています。託児所での生活に適應できるか、当初は不安もありましたが、娘は入園後すぐにI-Kidsでの生活に慣れ、毎日とても楽しく過ごしているようで、親としても嬉しく思っています。1歳の娘を連れての電車通勤は大変なこともあります、信頼できる保育士・栄養士の方々に娘を預けて仕事を続けられていることに妻も大変感謝しています。

## 育児休業取得者コメント



昨年、第二子誕生の際、上司や妻と相談し会社の育休制度を取得しました。上司や同僚のサポートのおかげで、今しかない我が子の成長過程に全力で関与できました。当社の男性社員による育休取得はまだ少ないのですが、少子高齢化が進む中、企業の社会的責任の一つとしての子育て支援の重要性はますます大きくなります。性別に拘らず、それぞれ育児への責任を果たせるような環境作り・雰囲気作りを進めていければと考えています。

## くるみんマークを取得

伊藤忠商事は、この度「次世代育成支援対策推進法」(※)に基づく認定基準を満たし、2011年7月11日付で東京労働局より次世代認定マーク(愛称:くるみん)を取得いたしました。

当社では、全ての社員にとって働きやすい職場環境を実現するため、仕事と育児の両立支援に関する制度の充実、社内用託児所「I-Kids」の設置(2010年1月)など、より多くの多様な人材の定着・活躍支援を推進してきており、今回その実績が認められ「くるみん」マークを取得することができました。

引続き、社員が仕事と子育てを両立し、その能力を十分に発揮できるような多様な働き方を可能にする環境作りに取り組んでいきます。



### ※ 次世代育成支援対策推進法

急速な少子化の流れを変えるため、次世代育成支援対策推進法では、地方公共団体が地域行動計画を策定・公表するとともに、企業においても、従業員数に応じて、従業員の仕事と子育ての両立を支援するための一般事業主行動計画を策定し、都道府県労働局にその旨を届け出ることが義務づけられています。(厚生労働省ホームページより抜粋)

## キャリアカウンセリング

キャリアカウンセリング室では、新入社員から組織長まで全社員の多様なキャリアに関する相談・支援を幅広く行っています。同室にはキャリアカウンセラーの資格を持った社員が数名常駐し、一人ひとりの状況に合わせて、上司・部下・同僚との関係や仕事の進め方、自分の将来のこと等幅広くお話を伺います。研修の一環として、入社後数年の節目毎に若手社員全員にキャリアカウンセリングを行う仕組みを整えています。また、キャリア採用の方や、雇用延長に関する中高年社員からの相談等、対象は社員全員です。「日頃自分のことをじっくり考えたり話をする時間があまり無いので、貴重な経験になった。」等の感想が社員から届いています。

## 社員の健康管理

伊藤忠商事にとって、社員は財産であり、その能力をいかに発揮してもらうためにも、社員一人ひとりの健康管理は非常に重要です。

当社では健康に関して、いつでも相談できる社内体制を整備しています。例えば、東京本社内の診療所でもある健康管理室には、合計20名の専門医が所属する他、エックス線技師や薬剤師も所属しており、各社員ごとに保健師がいわば「医療コンシェルジュ」として、全面的なケアをすることで、社員ひとり一人の健康管理を後押ししています。

メンタルヘルスについては、社内にはストレスマネジメントルームを設置し、精神科医・臨床心理士にいつでも相談できる体制をとっています。

また、長時間労働防止の観点から職場ごとに早帰り日を設定する等、さまざまな取り組みを行っています。また、入退館記録に基づく客観的な労働時間管理システムを活用する等、会社として適正な時間管理ができる体制を更に強化しています。

## 社員の安全対策

世界のさまざまな地域で活躍する社員とその家族が、安全かつ健康でより有意義な駐在生活を送れるよう、事件・事故・災害等の緊急事態のみならず、健康管理に対する万全な体制を構築しています。

現地における感染症からの予防策も含めて病気やケガ等の緊急時に備え、複数の緊急医療サービス会社とも提携し、万全の支援体制を整えています。

## 社員とのコミュニケーション



### 社長との対話集会

社長と社員が直接双方向の対話を行い、コミュニケーションを深めることを目的に、自由参加型の対話集会を行っています。

2011年より全社員総会を開催してきましたが、今年度はより対話を深めるため、全3回に分けて開催しました。対話集会では、社長自ら経営方針やその実現への情熱を直接社員に対して伝えていきます。一方、社員は直接社長に対し、自分の意見や質問を投げかけることができ、双方向のコミュニケーションを可能にする大変貴重な機会となっています。

2011年度の対話集会は8月に開催しました。今後の経営方針やプライベートな話題まで内容は多岐にわたり、非常に活気に満ちた対話集会となりました。

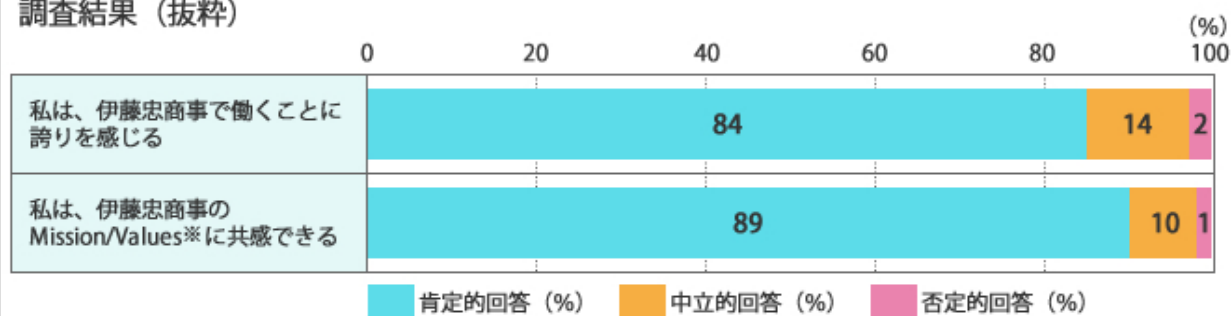


### 社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)の実施

伊藤忠商事では、継続的に社員意識調査を実施しています。2010年度は、「社員のやる気・やりがい、満足度・納得性、エンゲージメント※の把握」、「調査結果を社員のエンゲージメント及び企業価値の向上に向けた諸施策に活かしていくこと」を目的として、海外駐在員を含めた全社員を対象に実施しました。

※ エンゲージメント: 社員が会社に対する高い貢献意欲を持ち、自らの力を自発的に最大限発揮している度合い

#### 調査結果 (抜粋)

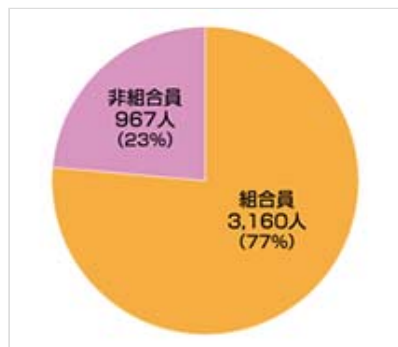


※ ITOCHU Mission/ITOCHU Values : 伊藤忠グループ企業理念



## 労働組合との対話

伊藤忠商事では、企業理念である「豊かさを担う責任」の実現に向け、労働組合とさまざまな課題について協議しています。2010年度は、社長との経営協議会、カンパニーとの経営協議会等を開催しました。このような機会等を通じて労使間で活発な議論を重ねることによって、お互いに現状の課題を認識・共有し、改善策を検討・実施していくことができる健全な関係を構築しています。



2011年4月組合員比率

## 2010年度労働組合との取組実績

2010年4月	生活資材・化学品カンパニー経営協議会
2010年6月	決算協議会
2010年7月	社長との経営協議会
2010年8月	情報通信・航空電子カンパニー経営協議会
2010年10月	総本社経営協議会
2010年12月	国内支社・支店に関する協議会
2010年12月	金属・エネルギーカンパニー経営協議会
2011年2月	社長との経営協議会

## 組合長コメント

伊藤忠商事労働組合 組合長  
森川 哲

伊藤忠商事労働組合は、ステークホルダーである従業員がより生き生きと「やる気・やりがい」を持って個々人の能力を十分に発揮できる職場環境の実現を目指し、諸活動に取り組んでいます。幅広く吸収した現場の声を基に、会社と積極的に対話することにより、組合としてCSR活動に貢献していきます。

## 日本における人材多様化推進への取組



### 日本における人材多様化推進への取組

数の拡大・制度の拡充から、定着・活躍支援へ

～ 人材多様化推進計画2013(日本)～

経済のグローバル化に伴う競争の激化や少子高齢化の進展に伴う人材獲得競争等の外部環境の変化、また当社における新規ビジネスの創造や年齢別人員構成の歪み等への対応が必要なことから、2003年12月より日本における人材多様化の推進に取り組んできました。

会社・社員が性別・国籍・年齢を意識しなくても、各社員が特性を活かして、活躍できる環境を整えることで個の力・組織力の更なる強化を目指すため、2009年度より新たに開始した「人材多様化推進計画2013(日本)」(対象期間:2009年4月～2014年3月)では、女性やシニアなど各属性のキャリア形成支援に主眼を置いたさまざまな具体策を実行しています。

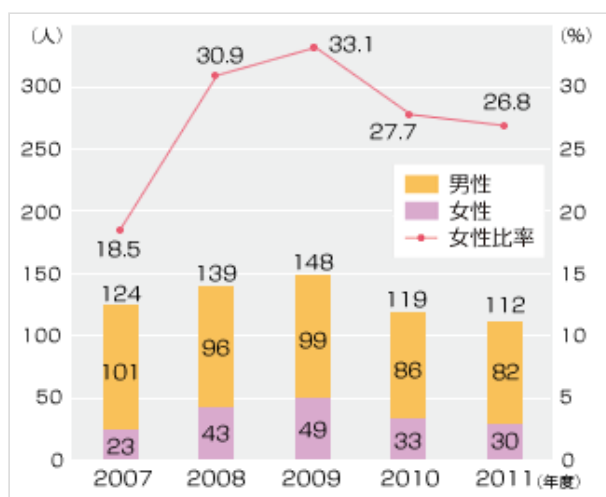
例えば、海外現地大学生の本社採用を実施する等、より多くの多様な人材の確保・定着・活躍支援を通じて「魅力ある会社・企業風土」を創り上げることを目的に、働き方に対する意識改革、適正な時間管理、休暇取得促進に関する施策を通じ、社内においてメリハリのある働き方・働きやすい職場環境の実現に取り組んでいます。

#### 単体男女別従業員数

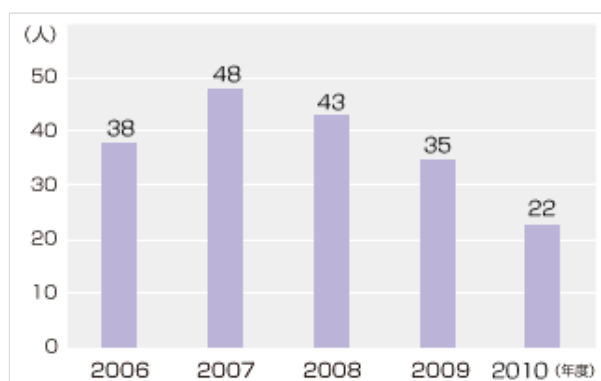
(単位:人)

	男	女	計
2008年度	3,161	1,014	4,175
2009年度	3,191	1,068	4,259
2010年度	3,201	1,100	4,301

※ (2011年3月末現在)



新卒総合職採用数



キャリア(中途)採用者数(総合職)

#### 障がいのある方の社会参加支援

身体等に障がいのある方とともに働く機会を促進することを目的として、1987年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社「伊藤忠ユニダス(株)」を設立しました。2011年7月現在の障害者雇用率は1.99%と法定障害者雇用率(1.80%)を上回っています。引き続き、障がいのある方の社会参加支援を積極的に行っていきます。