

社員との関わり

世界で多様な事業を展開する総合商社、伊藤忠商事にとって「人材」は最大の経営資源です。企業活動の成長を支える、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。従来から注力してきた「業界のプロ」の育成や、多様な人材がグローバルに活躍できる体制づくりに、引続き取り組みます。

「攻め」を支える人材戦略

グローバル人材戦略の継続推進

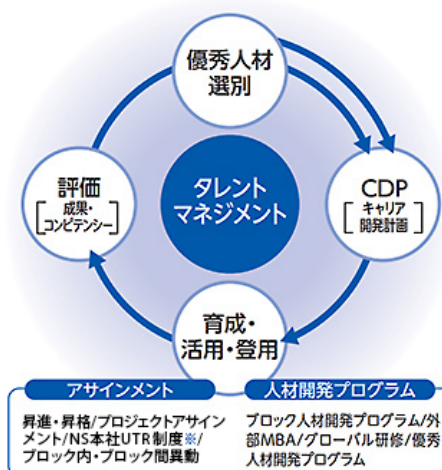
伊藤忠グループの安定的・継続的な成長を支えるのは「人材」です。

伊藤忠商事は、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。具体的には、2010年度に伊藤忠のリーダーが備えるべき行動要件を整備し、全世界の組織長人材をデータベース化※、各ディビジョンカンパニーや海外ブロックとの連携を通じて、全世界で海外収益拡大を担う優秀な人材の採用・育成・活用・登用を行う「タレントマネジメントプロセス」の仕組みを構築しています。

また、創業時から150年余り受け継がれている理念や価値観を、採用基準や評価・育成制度にも反映させ、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。

※ 全世界・全階層の職務を対象に、職務・職責に基づくグローバルスタンダード（ITOCHU Global Classification：IGC）を2009年度に整備、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推進するために活用。

■ 関連ページ：地域別海外ブロック社員数（P118）



※ 海外ブロック社員を東京本社で受け入れる制度

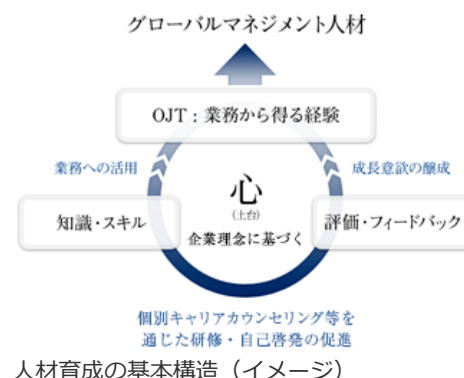
タレントマネジメントプロセス

育成方針

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でマネジメントできる「強い人材」の育成を目指しています。

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）

研修体系

伊藤忠商事の研修体系は、「全社研修」と業界特性や専門性等に対応したカンパニー及び職能部の「独自研修」から構成されています。本社社員のみならず、一部海外ブロック現地社員やグループ会社社員も含め、あらゆる階層の社員に幅広く人材育成の機会を提供しています。

この他にも事業や市場の特性に基づき、必要なスキル・専門性に応じて、海外ブロック毎に研修体系を整備しています。アジア・大洋州ブロックのワークショップ研修をはじめとして、北米・欧州・東アジア等の海外ブロックにてマネジメント層の育成を重点的に行っており、伊藤忠商事の研修体系と併せてグローバルに活躍するマネジメント人材の育成を展開しています。

	伊藤忠商事社員			グループ会社社員	ナショナルスタッフ
	必須研修	選抜研修	選択研修		
役員	新任役員研修			新任取締役/ 監査役研修	
部長	新任部長研修 事業会社 新任 職能担当役員研修	GEP研修		組織課題解決 ・戦略策定研修	GEP研修
課長	マネジメント研修 (短期ビジネススクール) 新任課長研修	GLP研修	多面観察 フォローアップ コーチング	部下育成研修 マネジメント基本研修	P3研修 GLP研修
中堅	課長代行研修	マネジメント研修 (短期ビジネススクール) 次世代リーダー フォーラム GNP研修	各種語学 レッスン キャリアビジョン 支援研修 中国語 英語 他	指導社員研修 次世代ビジネス リーダー研修 若手業務推進力 強化研修 新入社員研修	指導社員研修 GNP研修 NS UTR研修
若手	8年目研修 4年目研修	機能インターン 英語圏新興国派遣 国内短期集中英語合宿	中国語 レッスン	キャリアビジョン 支援研修 中国語 英語 他	指導社員研修 次世代ビジネス リーダー研修 若手業務推進力 強化研修 新入社員研修
新入社員	基礎コース 新入社員研修				
事務職	新任B2研修 事務職 プロフェッショナル ワークショップ 事務職6年目研修 事務職3年目研修 新入社員研修	事務職リーダー セッション 事務職海外派遣		事務職・専門職 パワーアップ研修 事務職若手 研修	
内定者	内定者研修				

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

育成上の強化ポイント

人材育成上の強化ポイントとして、「連結」「海外」「現場力」の3つの着眼点を掲げています。まず、「連結」の観点からは、2013年度に事業会社の経営管理を担える人材の育成スキームを構築しました。具体的には、事業管理に関する基礎知識やリスクマネジメント手法の習得強化のため、「職能インターン制度」を導入し、監査部や法務部で一定期間の管理業務経験を積ませる他、演習を通じて経理業務を短期間で効率的に学ぶ研修プログラムを2014年度から開始し、若手社員の必須研修としています。また、国内グループ会社の社員がスキルアップとグループ内のネットワーク拡大を図っていくよう、グループ会社社員向け研修ラインアップの充実も行っています。



グローバルディベロップメントプログラム研修

次に、「海外」の観点からは、グローバルマネジメント人材の育成に向け、「グローバルディベロップメントプログラム（GEP、GLP、GNP、GPP※）研修」「短期ビジネススクール派遣」「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、1999年より他社に先駆けて短期海外派遣制度を導入し、現在において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」を軸に、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。とりわけ、2015年1月に中国最大のコングロマリットであるCITIC Limited（以下「CITIC」）及びアジア有数の大手コングロマリット・Charoen Pokphand Group Company Limited（以下「CPG」）との戦略的業務・資本提携に伴い、本提携を担う有能な人材を三者間で共同育成し、中長期的に企業価値を向上させるための基盤とすべく、人材シナジー強化のための覚書を締結し、2015年度より全総合職の1/3にあたる「1000人の中国語人材」を育成するプロジェクトを立ち上げ、語学の基盤づくりを徹底して進めています。更に、3社間の人材ネットワークを確固たるものとし、戦略提携を支える基盤とすべく、有能な人材の相互交流等、中国・アジア市場を中心に幅広い事業領域にてシナジーの最大化を追求出来る人材育成の強化を加速させています。

	2015年7月	2016年3月	2016年度末（目標）	2017年度末（目標）
中国語有資格者数	361人	430人	700人	1,000人

そして、「現場力」の観点からは、多様な価値観を持った「業界のプロ」の育成に向けて、「キャリアビジョン支援研修」や、各カンパニー・総本社職能部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。

- ※ GEP（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研修。
- ※ GLP（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研修。
- ※ GNP（Global Network Program）：海外ブロック社員を対象に、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研修。
- ※ GPP（Global Partnership Program）：海外グループ会社社員を対象に、伊藤忠の歴史、ビジネス概要、Corporate Message等の伝達・醸成及び伊藤忠グループ全体のネットワーク構築を目的として実施する研修。

主な研修参加人数

研修名	2013年度実績	2014年度実績	2015年度実績
職能インターン制度	5人	94人	111人
グローバルディベロップメントプログラム	135人	135人	126人
組織長ワークショップ	325人	437人	426人
短期ビジネススクール派遣	50人	39人	41人
若手短期中国語・特殊語学派遣	25人	47人	52人
中国語レッスン	139人	86人	390人
キャリアビジョン支援研修（のべ）	2,025人	1,893人	2,097人

研修参加者コメント



非鉄・金属原料部 軽
金属原料課
橋本美貴男
後列左

若手短期中国語・特殊語学派遣(中国語)

2015年に半年間、中国・南京での語学研修に参加しました。出発時は基本的な用語も知らないレベルでしたが、朝から夜まで語学漬けの生活を送り、週末等を利用し主要都市を旅行したことで、帰国時には中国語試験の最高段階にも合格。大変充実した時間を過ごしました。中国という日本にとって最も重要な隣国につき、国内にいと報道が様々な憶測を呼び時に複雑な感情が形成されますが、実際に現地の風を浴び、街を歩き、人々と語らうことで、実に多様で豊かな中国観を形成することができました。伊藤忠商事では、中国への投資を行い、中国語人材を更に拡充する等、同国との取り組みを更に強化しております。その一環でスキルアップの機会を頂けたことに感謝しつつ、今後の業務に最大限活かす所存です。



PT. ITOCHU
Indonesia
Mr. John Prijadi
前列右から8人目

グローバルディベロップメントプログラム（GLP）

18か国32社から業種・組織の異なる受講生が集う研修に参加出来たことは、自身にとってとても大きな経験となりました。GLPはうまく構成された、満足度の高いプログラムであり、また、全受講生一人ひとりが素晴らしい経験を持ち帰ることができる最高のプログラムでした。まさに“グローバルリーダーを育成する”プログラムであり、伊藤忠の次世代を担うリーダーには必ずGLPに参加してほしいと思います。GLPという研修の場を提供・企画頂いた経営層・人事関係者・講師陣・事務局、そして何よりも“ITOCHU Mission”を達成するための刺激を頂いたことに感謝しています。

人事評価制度

人事評価制度は、社員がやる気・やりがいを持って最大限の能力発揮ができることを支える人事制度の根幹を担う制度と位置付けています。評価制度の1つである目標管理制度には、全社の経営計画に合わせて社員一人ひとりに目標を分担し、実行を確認していくという経営戦略の担い手という役割があります。また、社員一人ひとりの能力・専門性・過去のキャリア・志向・適性を総合的に捉え、配置・異動計画に活用する人材アセスメント制度も設けています。

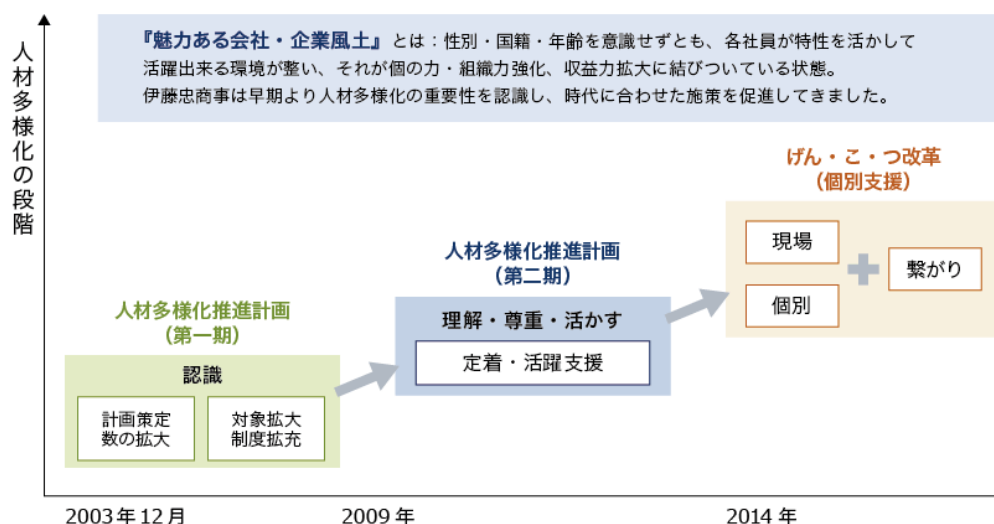
これらの人事評価制度が機能するためには、上司による公平・公正な評価と部下との面談によるフィードバックが非常に重要と考え、評定者研修等を通じて、社員の育成や成長を促すよう上司に啓発しています。

社員が活躍できる環境づくり

多様な人材の活躍支援

グローバルな競争が激化する中、市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値の創造を継続的に行っていくためには、「組織としての多様性」が不可欠であると伊藤忠商事は考えています。この考え方に基づき、伊藤忠商事では2003年12月に「人材多様化推進計画」を策定し、多様な人材の数の拡大、定着・活躍支援を推進してきました。今後も引き続き、社員一人ひとりが特性を活かして活躍できる環境を整備し、個の力・組織力の強化を図ることで、「魅力ある会社・企業風土」づくりを推進していきます。

伊藤忠商事の人材多様化に向けた取組の推移



女性社員の活躍支援

人材多様化の取組の中で最も注力しているのは「女性」の活躍支援です。伊藤忠商事では、「人材多様化推進計画」の推進により女性の数が一定数まで拡大し、仕事と家庭の両立を支援するための制度も法定を上回る水準で整備されました。現在はこれらの制度をセーフティネットとして活用しながら、「げん(現場)・こ(個別)・つ(繋がり)改革」により女性個々人のライフステージやキャリアに応じた丁寧な個別支援を行うとともに、若手女性総合職のキャリア意識醸成のための研修や、組織長研修での啓蒙などにより、活躍する女性ロールモデルの創出と、女性が働きがいを持てる環境整備を推進しています。（今後の具体的な目標及び取組内容を定めた行動計画は以下の通り。）

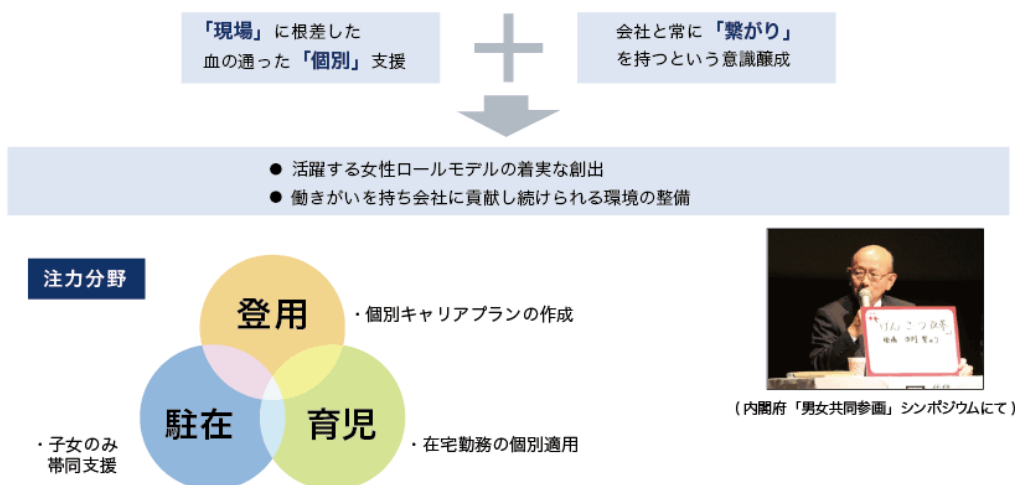
女性総合職数・管理職数

年	2014年	2015年	2016年	2020年度末目標
女性管理職比率	4.0%	4.6%	5.2%	10.0%超
女性管理職数／全管理職数	97/2,401	111/2,438	130/2,479	
女性総合職比率	8.9%	8.8%	8.8%	10.0%超
女性総合職数／全総合職数	301/3,401	304/3,444	307/3,490	

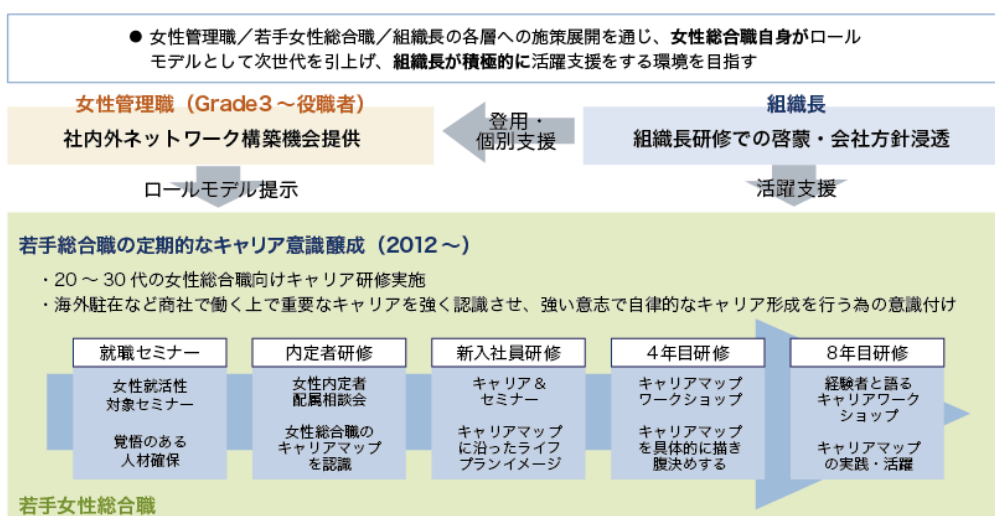
女性総合職の支援施策推移

ステージ	環境・課題認識	具体的取組
採用初期 (1989-2003) 法的要請	● 男女雇用機会均等法施行（1986）により、女性の活用が求められる	・ 女性総合職の継続採用（毎年数名） ・ 事務職からの職掌移動 ・ 育児支援制度導入
数の拡大・ 制度の拡充 (2004-2011) 女性総合職が 働きやすい会社	● 人材多様化推進計画策定（2003年12月） ● 女性を積極的に幹部登用するために、まずは数を増やし、社内で幅広く活用することが重要 ● 女性の定着のため、仕事と育児・介護を両立できる環境を整備	・ 数値目標設定 ・ メンター制度導入 ・ 育児支援制度拡充 ・ 配偶者海外転勤休職制度導入 ・ 社内託児所設置 ・ 各種フォーラム開催
個別支援推進 (2012-) 女性総合職が 働きがいを持てる 会社	● 制度面は法定を上回る水準で整備された ● 女性総合職のボリュームゾーンが30代に入り、今後本格的にライフイベントが発生 ● 「げん・こ・つ改革」により、自律的キャリア形成を行う「頑張る人」を個別に支援	・ 配転休→再雇用制度へ切替 ・ 駐在支援（子女のみ帯同） ・ 登用候補者の特定・育成 ・ 分科会での現場意見吸い上げ ・ キャリア意識醸成支援（各種フォーラム等）

げん・こ・つ改革



女性総合職のキャリア意識醸成支援



主な企業表彰・認定

伊藤忠商事の「社員が活躍できる環境づくり」の取組は、様々なところで評価されています。

			
くるみん認定	新・ダイバーシティ経営企業100選	なでしこ銘柄	健康経営銘柄
仕事と育児の両立支援の取組に優れた企業を認定するもの（2011年・2014年の連続取得／厚生労働省）	多様な人材が活躍できる機会や環境を提供する優れた企業を選定するもの（2016年3月選定／経済産業省） ※総合商社初	女性活躍推進に優れた企業を評価・選定するもの（2016年3月選定／経済産業省・東京証券取引所）	従業員の健康管理を経営的な視点から考え戦略的に取り組んでいる企業を選定するもの（2016年1月選定／経済産業省・東京証券取引所）

- 関連ページ：従業員の状況（P118）
女性総合職、管理職、役員比率（P119）
男女別採用人数（P118）

ワーク・ライフバランスの取組

伊藤忠商事にとって「人」は最大の財産であり、すべての社員がそれぞれの特性を活かして、安心して仕事に集中できる環境の実現に向け、様々な施策を推進しています。ワーク・ライフバランスの取組もその1つであり、働くときは徹底して働き、休息するときは十分にリフレッシュすることでワークの質と効率をより一層高めるという「メリハリのある働き方」が重要だと考えています。伊藤忠商事は、そのための各種制度を拡充するとともに、社員及び周囲の制度理解を促進し、社員が活躍できる環境づくりを推進しています。また、2013年10月より導入している朝型勤務の推進を通じて、更なる「メリハリのある働き方」に寄与するものと考えています。

仕事と育児・介護の両立支援制度一覧

社員が会社生活を送るうえで、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諸制度を、法定を上回る水準で整備しています。これまで取得者が少なかった男性育児休業については、2015年度に当該社員の所属長を巻き込んだ育児休業取得促進キャンペーンを実施し、59名の男性社員が育児休業を取得しています（2014年度：1名）。また、2015年中に育児・介護を対象とした在宅勤務のトライアルを実施し、2016年度より一定の要件を満たす社員に対して個別に適用しております。

育児支援制度一覧

		85日後	産前6週前	出産	産後8週	満2歳	満3歳	小学校就学	小学校卒業
育児支援	妊娠(女性のみ)				育児(男女共)				
	休業					育児休業 (満2歳迄/中断可)			
	勤務日選択					勤務日選択制度 (通算1年間/中断可)			
	休暇	妊娠休暇 (20日)	産前休暇 (6週間)	産後休暇 (8週間)	子の看護休暇 (子が一人の場合:年5日・子が二人以上の場合:年10日)/小学校卒業迄)				
		流産後休暇 (5日)			育児特別休暇 (小学校卒業までの間、通算40日)				
	勤務時間短縮等	妊娠中の勤務時間短縮 (1日90分)			ファミリーサポート休暇 (精勤休暇の内数)				
		フレックスタイム制度			育児短時間勤務 (1日90分/小学校卒業まで)				
	時間外勤務の制限等	深夜勤務 (22時～5時)の制限			フレックスタイム制度				
		時間外勤務の制限			時間外勤務の免除				
	その他サポート	産休ガイダンス			時間外勤務の制限 (1ヶ月24時間/1年150時間)				
					深夜勤務(22時～5時)の免除				
	各種サービス				産休・育休中の社員向けSNS				
					キャリア支援研修				
					復職前三者面談、 復職後フォロー面談				
					育児ハンドブック(女性版/男性版/上司版)				

介護支援制度一覧

		制度利用開始	2年	3年
介護支援	休業	介護休業 (通算2年間/中断可)		
	勤務日選択	勤務日選択制度 (通算3年間/中断可)		
	休暇	介護休暇 (要介護状態の対象家族数に関わらず、年10日付与)		
		介護特別休暇 (勤続8年未満:30日、勤続8年以上:60日/半休可)		
	勤務時間短縮等	介護短時間勤務 (1日90分/通算5年間、3年超部分は給与減額、中断可)		
	時間外勤務の制限等	時間外勤務の制限 (1ヶ月24時間/1年150時間)		
		深夜勤務(22時～5時)の免除		
	その他サポート	介護セミナー		
		休業中のキャリア支援研修受講		
	各種サービス	介護ハンドブック		
		在宅勤務(個別適用)		
		駐在員ふるさとケアサービス(駐在員の高齢化族を見守り)		
		家事代行サービス利用料補助		
		介護サービス利用支援/電話健康相談		

「伊藤忠Kids day ～パパ・ママ参観日～」の開催

2014年より、社員の小学生の子女を対象とした「伊藤忠Kids day ～パパ・ママ参観日～」を定期的に行っています。子供たちは、このイベント用に特別に作成した自分の名刺を使ってお父さんお母さんの職場の社員と名刺交換をしたり、役員会議室での模擬会議や社員食堂でのランチなどを通じて会社への理解を深めます。社員からは「親の仕事に興味を持ってもらえた」「将来伊藤忠で働きたいと言ってくれた」など非常に好評です。このイベントは、家族の絆や伊藤忠への理解を深めてもらう上で非常に有意義と考えており、今後も継続して開催していく予定です。



社長と名刺交換

シニア人材の活躍支援

伊藤忠商事では、シニア人材の活躍支援を従来より積極的に進めています。日本の少子高齢化の進展や、多様な人材の活躍支援という観点を踏まえ、60歳定年に加え、新たな選択肢として「雇用延長制度」を導入し、シニア人材が持つ、豊富な知識や経験を定年後も活かせるよう、希望者全員が引き続き活躍できる環境を整備しました。また58歳時にはライフプランセミナー等を開催し、社員の雇用延長後の働き方やマネープランについてサポートしています。今後もシニア人材がより一層、やる気・やりがいを持って働き続けることができる環境の実現を更に推進していきます。

障害のある方の社会参加支援

身体障がい及び知的障がい等のハンディキャップを持つ人々にやる気とやり甲斐のある働く場を提供することを目的として、1987年に神奈川県で初の特例子会社「伊藤忠ユニダス(株)」を横浜市に設立しました。クリーニング、プリントサービス、写真センターの3つの部門で業務を行う伊藤忠ユニダス(株)は、厳正な品質管理と心のごもったサービスをモットーとしており、クリーニングについては全ての工程を障がい者と健常者が助け合いながら行っています。2015年11月には、事業の拡大に加え、様々な障害を抱えるスタッフにとってより働きやすい職場環境を実現するため、従来の2.4倍の床面積と最新の機器を有する横浜市都筑区の新社屋へ移転しました。

伊藤忠商事の障害者雇用率は、2016年3月現在で2.13%となっており、法定障害者雇用率（2%）を上回っています。引き続き、障害のある方の社会参加を積極的に支援し、仕事を通じた貢献の喜びを実感できる社会の実現に努めてまいります。



伊藤忠ユニダス(株)
新社屋（横浜市都筑区）
<http://www.uneedus.co.jp/>

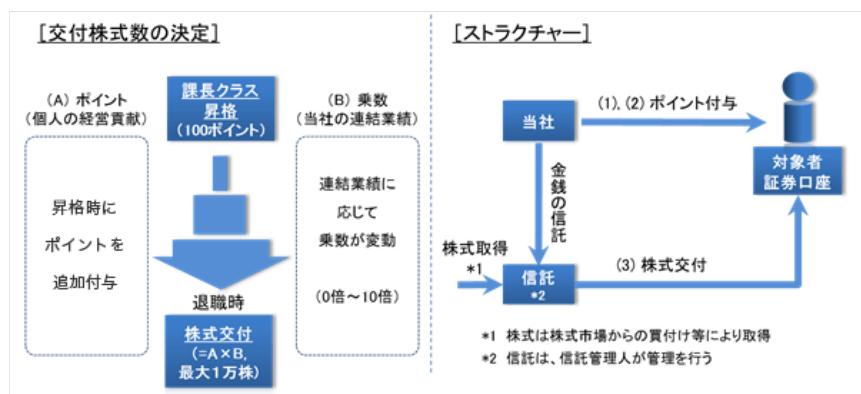
- 関連ページ：障害者雇用率（P119）

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。同室員は、ほぼ全員がキャリアカウンセラーの資格を有しており、一人ひとりの状況にあわせて、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話を聞いています。また、研修の一環として、入社後数年の節目ごと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、キャリア採用者や、雇用延長に関する中高年社員からの相談も受付けています。年間来室相談数は年間500件を超え、社員と、社員を通して組織に、キャリア形成に関わる気付きやセーフティネットを与えることを目指しています。

「未来の経営者」報奨制度

本制度は米国のESOP（Employee Stock Ownership Plan）制度を参考にした信託型の従業員インセンティブ・プランです。今後の成長を担う従業員の経営参画意識を高め、中長期的な視点にたった貢献を促すことを目的として「未来の経営者」報奨制度を導入しました。この制度は、今後の成長を担うキーパーソンとなる課長クラス以上の社員を「未来の経営者」候補と位置付け、昇格に応じてポイントを付与し、制度対象期間中の連結業績に基づく乗数を乗じた当社株式を退職時に無償給付する制度です。本制度は、企業価値の増大を通じて、株主の皆様を初めとした多様なステークホルダーの皆様とも成果を共有できるものと考えています。



社員の活躍を支える労働安全衛生の取組

伊藤忠商事にとって、社員は財産であり、社員がその能力を最大限に発揮するためにも社員の職場での安全・健康を確保することは、会社の重要な責任のひとつです。日本及び世界のさまざまな地域で活躍する社員とその家族が、安全かつ健康で社員が安心して働けるよう、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。

社員の安全対策

グローバルにビジネスを展開する伊藤忠商事では海外駐在員は約800人、年間海外出張者は延べ1万人に及びます。

海外安全対策については、現地と日本側の密な連携が重要であるとの考えから、本社に海外安全専任者を置き、世界9ブロックに配置された担当と、政治や経済、治安等に関する情報を安全対策連絡協議会や治安セミナー等も通じて常に交換し、社内へ対策を発信しています。また、専門のセキュリティー会社との契約を通じて、情報を集めにくい地域についてもカバーできる体制を構築しています。

医療面では、専門医療サービス会社と提携し、現地の病院の紹介、感染症等の予防策、病気やけがの際のアドバイス、緊急時の搬送も含め、予防と事後対策のための支援体制を整えています。

また、海外赴任前の社員・ご家族には、現地の安全や医療への対応などの講習を徹底する一方、赴任後においても家族を含めた安全セミナーを開く等、注意喚起を行っています。

国内安全対策については、国内で発生する恐れのある地震等の大規模災害への対策として、災害対策マニュアルの作成、飲料水・食料・トイレなどの備蓄品の整備や防災訓練、安否確認サービス応答訓練等の対策を講じており、グループ会社においても個々に各種対策を立てています。

社員へは、家族との連絡手段の確保や歩きやすい靴の準備、徒歩での帰宅ルートの確認など、日頃から大規模災害への備えを呼びかけています。

社員の健康管理

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、国内外問わず各社員にそれぞれの生活習慣病の専門医との緊密な連携のもとで保健師が社員の状態に合わせて個別的に健康指導をするいわば「国境なき医療コンシェルジュ」を30年以上に渡り実施しており、社員一人ひとりの健康管理を後押ししています。

具体的には、上記の専門疾病管理に加えて、一般診療（内科、整形外科、歯科）、健康診断（定期健康診断、半日ドック、海外渡航者・一時帰国者・帰国者の健康診断）、各種予防接種、検診（VDT検診、生活習慣病検診）、さらには医療相談、情報提供等を行っています。また個人の健康診断履歴が閲覧できるHSS（Health Support System）等WEBサービスも利用可能です。健康保健組合では国内4か所の保養所運営の他、禁煙支援などの健康キャンペーンも実施しています。

今後は、健康経営に対する考えを『伊藤忠健康憲章』として明文化し、「食事」「運動」サポート体制強化や職場環境の整備を通じて社員の活力向上を更に推進していきます。

メンタルヘルス

メンタルヘルスについては、社内にストレスマネジメントルームを設置し、臨床心理士によるカウンセリングを実施しています。また産業医への相談やさらには社内で精神科医の受診も可能です。健康保健組合では健康相談WEBサイト「健康・こころのオンライン」を設置しており、WEB上での相談が可能です。また、2015年12月1日に改正労働安全衛生法が施行され、年に1回、ストレスチェックを実施することが事業者の義務となりました。伊藤忠商事は、2015年10月にトライアルにてストレスチェックを行い、2016年度の本実施に向け、準備を進めております。

労働時間管理/朝型勤務

36協定など法令順守はもちろんのこと、働き方改革を通じて総労働時間の削減にも注力しています。より効率的な働き方の実現に向けて、朝型勤務制度を導入しました。この取組の趣旨は、残業ありきの働き方を今一度見直し、所定勤務時間帯での勤務を基本とした上で夜型の残業体質から朝型の勤務へと改めるものです。この取組を通じて、総労働時間の削減などによる社員の健康の保持・増進のみならず、女性社員の活躍支援、社員の仕事と家庭の両立にも繋がると考えています。社員一人ひとりの「働き方」に対する意識改革と併せて業務改革をバランスよく推進していく事により、常にお客様視点で、企業理念である「豊かさを担う責任」を果たしていきます。

「朝型勤務制度」の詳細は、P113をご覧ください。

こうした取組が評価され、2015年度は株式会社日本政策投資銀行（DBJ）の「DBJ健康管理（ヘルスマネジメント）格付け」において、総合商社では初となる最高ランクの取得、更には経済産業省・東京証券取引所が選定する「健康経営銘柄」に選定されました。

これは、当社が朝型勤務制度を他社に先駆けて導入し、社員の意識変革を促すとともに、メンタルヘルス不調を予防する仕組みを含め、産業医や健康保険組合と協働しながら全社横断的に健康活動を推進している点が評価されたものです。

「朝型勤務」制度の導入

伊藤忠商事は、かねてより社員の健康管理や効率的業務推進の観点から残業削減に努めてきましたが、より効率的な働き方の実現に向けて、残業ありきの働き方を今一度見直すため社員の意識改革が必要と判断し、夜型の残業体質から朝型の勤務へと改める朝型勤務制度を2013年10月より導入しました。この先進的な取組は産業界のみならず政財界にも影響を与え、日本の働き方に一石を投じる大きな流れとなっています。

当社は働き方改革の先駆者として、今後も社員一人ひとりの働き方に対する意識改革と併せて業務改革をバランスよく推進し、さらなる業務効率化や社員の健康保持・増進、育児・介護などの理由で時間的制約のある社員の活躍支援など、多様な人材が最大限能力を発揮できる職場環境の実現を目指していきます。

朝型勤務制度の取組と効果

取組概要

- 深夜勤務（22:00-5:00）の「禁止」、20:00-22:00勤務の「原則禁止」。但し、やむを得ず20:00以降勤務が必要な場合は事前申請の上、認める。
- 早朝勤務時間（5:00-8:00）は、インセンティブとして、深夜勤務と同様の割増し賃金（時間管理対象者：150%/時間管理対象外：25%）を支給する。
※ 7:50以前始業の場合、5:00-8:00の割増率を8:00-9:00にも適用。
- 健康管理の観点から8:00前始業社員に対し、軽食を支給する。

実施概要体系図

時間管理対象 タイムスケジュール



朝食配布の様子

取組効果

入退館状況

		導入前 (2012年度)	導入半年後	導入2年後 (2015年度)
退館	20時以降	約30%	約7%	約6%
	(内22時以降)	(約10%)	(ほぼ0 ※)	(ほぼ0 ※)
入館	8時以前	約20%	約34%	約40%
電気使用量		-	-	▲約7.5% (導入前比)
温暖化ガス排出量		-	-	▲約8.3% (導入前比)

一人あたり時間外勤務時間実績（月/平均）

	導入前 (2012年度)	導入2年後 (2015年度)
総合職	49時間6分	46時間25分
事務職	28時間49分	27時間18分

※ 時間外勤務時間は、当社所定労働時間である7時間15分を超えた勤務時間です。

※ 事前・突発申請者数名のみ

社員とのコミュニケーション

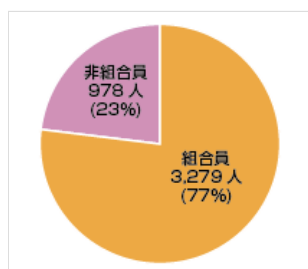
社長との対話集会

伊藤忠商事では、社長と社員が直接双方向の対話を行う機会を積極的に設けています。2015年度は、普段社長との対話の機会が限られる国内支社支店7か所を訪問し、対話集会を開催しました。また、国内のみならず海外ブロックを訪問の際には、海外駐在員及び海外ブロック社員との対話集会も実施しており、2015年度は中国・インドネシア・シンガポール・ベトナム・イギリス・イタリア・フランスを訪問しました。対話集会では、社長自ら経営方針やその実現に向けての情熱を直接社員に対して伝える一方、社員も直接社長に対し、自分の意見や質問を投げかけることができ、双方向にコミュニケーションを深められる貴重な機会となりました。内容は経営方針のみならずプライベートまで多岐にわたり、毎回非常に活気に満ちた集会となっています。



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。2015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計6回実施しました。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。



2016年4月1日時点組合員比率

2015年度労働組合との取組実績

2015年6月	決算協議会
2015年7月	働き方に関する協議会
2015年9月	金属カンパニー経営協議会
2015年12月	住生活・情報カンパニー経営協議会
2016年1月	賃金・報酬に関する協議会
2016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
今村 宜子

伊藤忠商事労働組合は、重要な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。「先進」「発信」「信頼」をキーワードに、幅広く吸収した現場の声を基に、各種協議会の場を通じて会社と積極的に対話することにより、会社、従業員間のコミュニケーションを促進し、CSR活動に貢献していきます。

社員コミュニケーションのためのインフラ整備

伊藤忠商事では、さまざまな福利厚生施設や仕組みを通じて社員間のコミュニケーションの活性化や交流の機会の提供を行っています。コミュニケーションの活性化は、社員ひとりひとりの帰属意識や働き甲斐の醸成に役立ち、組織全体の活性化にも役立っています。

■ 独身寮

現在300人を超える若手総合職社員が、男子4棟、女子2棟の独身寮に入居しています。独身寮では、同期だけではなく部署の異なる先輩後輩が交わり、若手社員同士のコミュニケーションを活性化させることにつながっています。

なお、現在点在している東京近郊の男子寮については、社員間のコミュニケーションと一体感醸成、若手社員に対する基礎教育提供の場として、2018年4月を目途に一棟に統合する予定です。

■ 社員食堂

2013年5月に東京本社の社員食堂の大規模リニューアルが行われ、今まで以上に明るく快適な人の集まりやすい空間に生まれ変わりました。社員食堂は毎日1500人近くの社員が利用し、食事時の社員同士の交流に役立っています。

また、2016年4月より東京本社の食堂において「ウェルネス食堂」と称して女子栄養大学監修メニュー(※)の新規導入など、一部メニューの見直しを実施、社員の健康増進を目指します。

(※)栄養教育の草分け的存在である女子栄養大学が監修した、健康に配慮したメニューで、エネルギー：600kcal程度、食塩相当量：3g以下、野菜重量：140g以上などの条件を満たしたものを日替わりで提供。

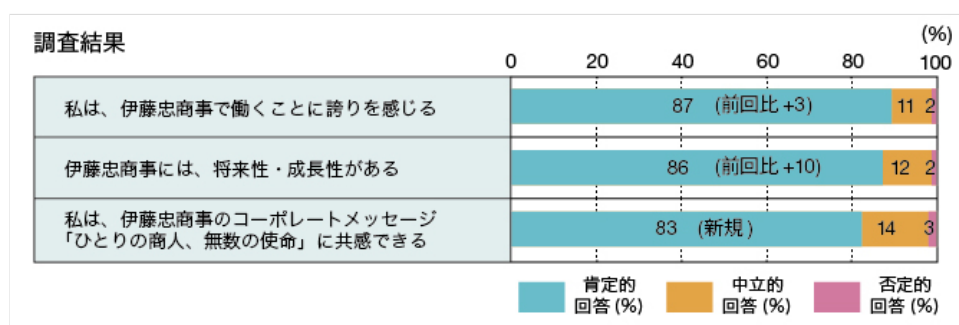
■ 相互会

相互会は同じスポーツや文化活動を行う社員同士が集まって活動する組織で、東京・大阪を中心に全国で40程度の部があり、800人を超える社員が所属しています。相互会には、伊藤忠商事の現役社員に限らず、OB社員やグループ会社の社員など多くの人たちが参加しており、スポーツや文化活動を通じて、世代を超え、組織を超えた交流・コミュニケーションを図っています。

社員エンゲージメント

伊藤忠商事では、社員の「やる気・やり甲斐」「満足度・納得性」「社員エンゲージメント(社員が会社に対して高い貢献意欲を持ち、自らの力を自発的に発揮している度合い)」を継続して高めていくことが、企業価値の更なる向上につながると考えています。

2014年度に行った調査(エンゲージメントサーベイ)では、全てのカテゴリーにおいて前回(2010年度)調査を上回る結果となっており、特に、「社員エンゲージメント」は引き続き高い状態にありました。調査を実施した日本企業平均(大手企業グループ等50社程度)と比較しても肯定的回答が20ポイント高く、伊藤忠商事で働くことに対して誇りを感じ、高い貢献意欲を持って、自発的に期待以上の成果をあげるべく業務に取り組んでいる社員が数多くいると判断しています。



人事総務関連アクションプラン

企業活動の成長を支える経営資源としての人材の育成・強化及びその基盤作りを積極的に推進すべく、CSRアクションプランを策定し、PDCAサイクルに則って各種人事総務関連施策を進めています。

これらの活動は、伊藤忠商事が設定しているマテリアリティの3. 人権の尊重・配慮や、国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）の目標8.、11.等の解決につながります。

■ SDGsの各目標について（P11）

課題	2015年度 行動計画	実施 状況 ※	2015年度の実績	2016年度 行動計画
国籍、人種、性別にとらわれない、オープンでフェアな採用の実施	- 経団連「採用選考に関する指針」に基づく、公正な採用PR・選考の実施。社内外のセミナーやインターンシップ等を通じた、より多くの学生への企業情報を提供。 2016年度新卒入社総合職140名程度、事務職10名程度を採用。 - グループ会社・海外店の採用支援。		- 経団連「採用選考に関する指針」を遵守した採用PR・選考活動実施。 2016年度新卒採用では、約23,000名の登録があり、総合職141名、事務職12名が入社。 - グループ会社向け、インターンシップやセミナー、内定者説明会等を支援。 - 当社ヤンゴン事務所(ミャンマー)の現地社員の日本での採用に貢献。	- 経団連の「採用選考に関する指針」の変更を踏まえた、公正な採用PR・選考の実施。 - 夏期採用（留学生採用）の実施検討。 2017年度新卒採用予定：総合職150名程度、事務職10名程度。 - グループ会社・海外店の、採用支援の継続。
多様な人材へのキャリア形成、活躍支援	- 女性活躍推進に向けた個別支援（役職登用、多様なロールモデルの積み上げ、育児支援、駐在派遣）の強化と組織長の意識醸成。 - 女性の活躍推進に関する社内分科会の開催、具体策の検討。 「伊藤忠Kids day 〜パパ・ママ参観日」の継続開催。 - 男性社員に対する育児関連制度の周知、育児参加支援。		- 分科会（全2回、10名参加）の開催および組合との労使意見交換会実施。 - 女性活躍推進法に基づく行動計画を策定・公表。 - 国内勤務の全組織長向け研修（計421名が参加）にて、多様な人材の活躍支援に関する啓発を実施。 「伊藤忠Kids day 〜パパ・ママ参観日」を開催（7/29）、社員子女67名が参加。 - 男性社員の育児休業取得促進実施（15年度50名取得）。 - 経産省主催「新・ダイバーシティ経営企業100選」及び同省・東証共催「なでしこ銘柄2016」をダブル受賞。	- 女性活躍推進法に基づく行動計画の着実な実行と女性社員に対する個別支援（役職登用、多様なロールモデルの積み上げ、育児支援、駐在派遣）の更なる強化。 - 組織長研修や育児休業取得促進等を通じた、多様な人材が活躍できる職場風土を醸成。 「伊藤忠Kids day 〜パパ・ママ参観日」の継続開催。
多様な人材へのキャリア形成、活躍支援	- 事務職制度改訂の実行（2015年7月）と事務職の更なる活躍に向けたリーダー制の導入。 - 復職前三者面談(上司・本人・人事担当者)の実施による仕事と育児の両立支援。		- 女性総合職に対する個別キャリアプランの策定、モニタリング実施。 - 事務職新人人事制度を導入。18名の事務職をリーダーとして任命し、採用面接官への起用、会社への提言プロジェクト等を実行。 - 復職前三者面談を21名に対して実施。	- 事務職リーダープログラムのブラッシュアップ。 - 復職前三者面談、産休前ガイダンス等の継続開催。
メリハリのある働き方の実現（人材多様化推進、適正な時間管理）	- 三六協定の遵守と、朝型勤務の現場定着、業務効率化の推進。 - 勤怠管理システムの刷新と、組織毎の時間外勤務状況のモニタリング強化。 - 社内託児所（I-Kids）の効果的運用と地域企業への開放。 - 在宅勤務制度をトライアル実施。		- 三六協定違反者は発生せず。2016年2月より新勤怠管理システムを稼働。 - 健康増進メニューの拡充、組織長研修での業務効率化プログラムの実施を通じ、朝型勤務の現場定着とメリハリある働き方を促進。 - I-Kids：常時保育20名、一時保育延べ219名が利用。 - のべ4名が在宅勤務のトライアル制度を利用。 - 夏季/冬季休暇取得促進期間を実施。	- 組織長の評価に「組織マネジメント力強化」項目として、働き方改革（朝型勤務・業務効率化の更なる推進や休暇取得の促進等）に関する目標を設定。 - 朝型勤務の進化を通じ、メリハリのある働き方改革を継続実践。 - 時間に制約のある社員を対象に在宅勤務制度を個別適用。 - I-Kidsの効果的運用と地域企業への開放を継続。
障がい者への安定的・継続的な雇用機会の提供	- 障がい者雇用を担う当社の特例子会社、伊藤忠ユニダス(株)における働きやすい職場環境の実現。新社屋への移転。 - 障がい者の法定雇用率を上回る障がい者雇用の維持。		- 従来の2.4倍の床面積と最新機器を揃えた伊藤忠ユニダス(株)の新社屋が11月25日に竣工し、障がい者にとって働きやすい職場環境を実現。 - 厚生労働審判官等の官庁幹部を含めた社内外関係者を招き、竣工式を開催。 - 法定の2.0%を上回る障がい者雇用率2.1%を維持。	- 安定的・継続的な障がい者雇用の実現に向けた伊藤忠ユニダスにおける新規事業の検討。 - 法定雇用率を上回る障がい者雇用率の継続達成。

労働組合との対話を含めた社員とのコミュニケーション促進	● 社長と社員が直接双方向の対話を行う機会の提供。 ● 労働組合と定期的に協議会を開催。 ● 各カンパニーにおいて社員集会を開催。	 ● 社内イントラネットを通じて、社長メッセージを計19回発信。 ● 遠隔地である国内支社支店7拠点、海外7ヶ国を社長が訪問し、社長と社員との対話集会を開催。 ● 社長やカンパニープレジデントとの対話を含め、労働組合との協議会を計6回開催。 ● 各カンパニー及び総本社担当オフィサー毎に、13回の社員集会を開催。	● 社長と社員が直接双方向の対話を行う機会の提供。 ● 労働組合と定期的に協議会を開催。 ● 各カンパニーにおいて社員集会を開催。
人権の尊重、適切な労務管理に関わる教育・啓発の実行	● 社内の各種研修において、企業活動と人権の関わりについて啓発。 ● 24時間体制の社員相談窓口を設置。キャリアカウンセリング室において、専門の有資格者が、個人のキャリア、職場風土、人間関係、ハラスメント等に関する相談に対応。 ● グループ会社の人事担当者向けに労務コンプライアンス研究会を開催。労務管理上の課題に対する対応力を向上。	 ● 研修を通じた、人権に関する理解・徹底。（新入社員研修131名、新任課長研修51名、海外赴任前研修275名：計457名。） ● 社員相談室による迅速な相談対応。総合職1年目・4年目・8年目社員405名、事務職203名を対象にキャリアカウンセリングを実施。2015年度は新たに新任課長代行43名に対しても行い、その他面談希望者も含め総計909名に実施。 ● グループ会社に対して労務コンプライアンス研究会を開催。計8回開催し、25社42名の人事担当者が参加。	● 各種研修を通じた、企業活動と人権の関わり理解促進。 ● 24時間体制の社員相談窓口、キャリアカウンセリング室によるカウンセリングを通じた、ハラスメント等の未然予防。総合職1年目・4年目・8年目社員、事務職1年目、3年目、6年目社員の合計約500名の社員を対象に定例キャリアカウンセリングを実施。 ● グループ会社の人事担当者向けに労務コンプライアンス研究会を継続開催。グループ会社に対する、労務管理上の課題をチェックするアセスメントを実施。
地域社会との共生 (防災・防犯活動、社会貢献活動への積極参加)	● 地域の防災・防犯活動、行事への継続的参加・協力。 ● 行政、近隣町内会主催の清掃活動への継続参加。 ● 赤坂・青山防災協議会等への参加を通じ、地域共助体制構築に向けた協議を継続。	 ● 赤坂消防署と連携し、青山アートスクエアにおいて防災救急フェアを開催（2015年9月）。 ● 赤坂・青山防災協議会に参加、地域の共助体制構築に向けた議論を継続。 ● 地域町内会主催の地域清掃活動に社員も参加。青山熊野神社秋例大祭への支援を継続。	● 地域の防災・防犯活動、行事への継続的参加・協力。 ● 行政、近隣町内会主催の清掃活動への継続参加。 ● 赤坂・青山防災協議会等への参加を通じ、地域共助体制構築に向けた協議を継続。

※  : 実施  : 一部実施  : 未実施

基礎データ

従業員の状況★（各年3月31日現在）

	単体						連結
	従業員 人数	男	女	平均 年齢	平均勤続 年数	平均年間給与 (円)	従業員 人数
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

オペレーティングセグメント別従業員数★（2016年3月31日現在）

（単位：人）

	繊維	機械	金属	エネルギー ・化学品	食料	住生活・情 報	その他	合計
単体	426	449	207	329	406	443	1,053	3,313
連結	19,031	9,638	511	11,605	30,249	31,341	3,425	105,800

地域別海外ブロック社員数★（2016年3月31日現在）

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

海外現地法人支店・事務所在籍社員数

男女別採用人数★

（単位：人）

	新卒			キャリア			新卒・キャリア 合計
	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				

（※2016年4月1日現在）

女性総合職、管理職、役員比率★（各年4月1日現在）

（単位：人）

	総合職			管理職			役員		
	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%

育児・介護関連制度取得状況★

（単位：人）

		2013年度			2014年度			2015年度		
		男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計
育児関連	育児休業	3	51	54	1	60	61	59	71	130
	子の看護休暇	43	91	134	51	94	145	47	115	162
	育児のための短時間勤務	0	61	61	0	66	66	0	73	73
	育児特別休暇	5	31	36	5	34	39	5	34	39
	育児休業復帰率	91%			92%			97%		
介護関連	介護休業	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	介護特別休暇	1	5	6	1	2	3	0	1	1
	介護休暇	14	19	33	9	22	31	9	24	33
	介護のための短時間勤務	0	3	3	0	3	3	0	3	3
ファミリーサポート休暇		104	84	188	118	79	197	109	88	197

障害者雇用率★（各年3月1日現在）

	障害者雇用率	法定障害者雇用率
2014年	2.16%	2.00%
2015年	2.33%	2.00%
2016年	2.14%	2.00%

★ KPMGあずさサステナビリティによる国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000に準拠した第三者保証を実施。

- ・ データの集計範囲は、連結と記載のある数値以外は原則単体。
- ・ 地域別海外ブロック社員数は、海外現地法人社員数。
- ・ 障害者雇用率は、単体及び特例子会社の伊藤忠ユニダス（株）の合算。