

人材戦略

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

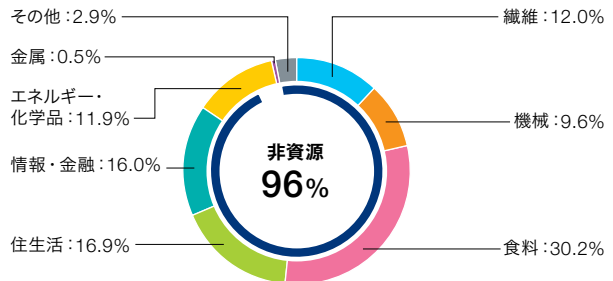
非資源分野の強みを一層強化するための最適配置

非資源分野への重点配置

非資源分野の強化に伴う新規連結、並びに単体における重点配置により、非資源分野の従業員数は拡大しています。一方、長期的な経済構造の変化に伴うリスクを軽減するために、市況が芳しくない中でも資源関連に一定の人員を配置する等、資産同様に人材についても、ビジネス全体を考慮したポートフォリオを組んでいます。

非資源分野の強化を進める当社にとって連結事業経営の重要性は一層高まっていることから、2013年度より、将来的に事業会社の経営管理を担う人材を育成する制度を導入し、社員の経営管理能力向上を図っており、年々その規模を拡大しています。国内事業会社の人材や海外の現地社員の育成支援も積極的に拡大しています。

2016年度カンパニー別連結従業員数*



*単体及び子会社の従業員数

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

中国・アジアのビジネス基盤拡大に向けて

重点配置と中国語人材の増強

中国・アジアにおけるビジネス基盤拡大を目指す戦略と連動し、全世界の61%の人員を配置しています。

本社においては、2010年度より従来の英語に加えて第三言語をすべての若手社員が習得する制度を導入しています。特に中国語に関しては、CITIC / CPグループとの取組みに端を発し、2015年度より全総合職の3分の1にあたる1,000人の中国語人材を育成するプロジェクトを立ち上げ、中国並びに新興国で中長期的にビジネスを拡大するための基盤づくりを徹底して進めています。

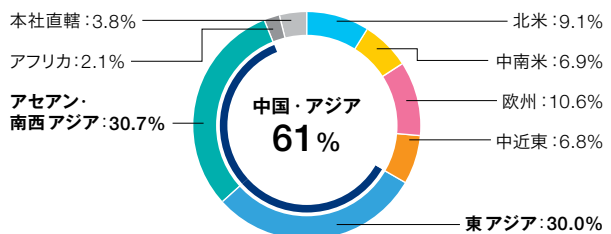
CITIC / CPグループとは、2015年度に人材育成に関する覚書を3社で交わしました。3社間の人材ネットワークを確固たるものとし、戦略提携を支える基盤とすべく、有能な人材の相互交流や育成を進めています。



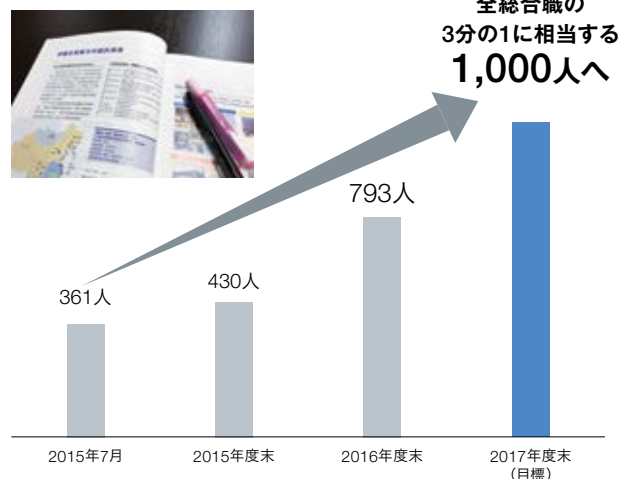
CITIC / CPグループとの3社合同研修

2016年度地域別海外従業員数(現地採用スタッフ含む)

※事業会社除く



中国語有資格者数



「個の力」「現場力」の潜在力を引き出す

「無数の使命」を担う人材の採用と育成

当社は、社員一人ひとりが自らの力量でビジネスを創り上げる「個の力」を磨き上げてきました。現在も単体従業員数が他商社と比べて最も少ない少数精鋭の体制で高い労働生産性を維持しています。採用にあたって「野武士集団」と評される企業風土に合った人材を、性別・国籍・年齢にかかわらず人物本位で採用しています。

現場力強化に向けた社内改革

当社が伝統的に強みを持つ「個の力」「現場力」を高めるためには、「現場」に出向いてお客様との密接なコミュニケーションを通じて、ニーズを掴むことが極めて重要です。2010年4月よりお客様を訪問する時間を増大すべく社内会議や会議資料の削減・効率化を進めました。2015年度までに社内の重要会議（役員会議等）の開催回数は2009年度比約41%、総所要時間は同約50%、会議資料は同約48%の削減を実現しています。

社内重要会議



2009年度→2015年度

開催回数 約**41%** 減
総所要時間 約**50%** 減

会議資料



2009年度→2015年度

約**48%** 減

人事（給与）制度改定

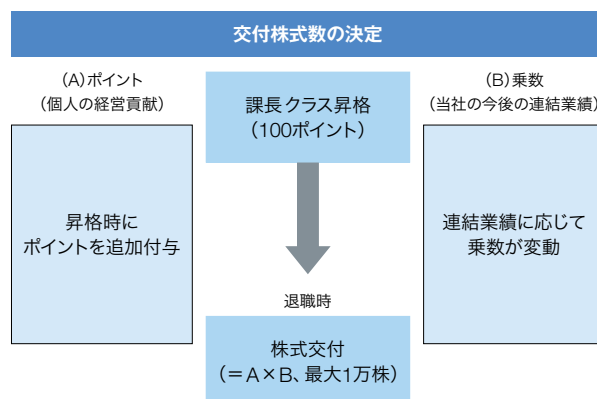
単年度の所属組織の業績が過度に反映される課題を解消すべく、2011年度より「組織業績制度」を廃止し、資源価格等の外部要因の影響を最小限にとどめ、個人の成果により重点を置いた人事給与制度に改めました。フェアでメリハリのある給与制度のもと、すべての社員が高いモチベーションを持って「個の力」を最大限に発揮しています。

社員の経営参画意識の向上

企業価値を高めるには、社員一人ひとりの経営参画意識の高まりが不可欠です。2015年度には、これからの伊藤忠商事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に対し、当社株式を在籍期間中の業績に応じて退職時に給付する「未来の経営者」報奨制度を導入しました。

他方で、全社員が加入できる持株会制度においても、2015年度より奨励金付与比率を2倍とし、加入率は2014年度の約55%から2016年度は約80%と大幅に上がっており、自社株保有を通じて社員の経営への関心がより高まっています。

「未来の経営者」報奨制度



人材戦略

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

一步先を行く「働き方改革」

「朝型勤務」の更なる進化

当社では、早くから労働生産性の増強を競争力のカギと位置付け、2002年に民間企業として初めて専門組織によるキャリアカウンセリングを立ち上げたほか、健康管理の専門組織が30年以上に亘り実施している「国境なき医療コンサルジュ」による健康指導等、健康経営にいち早く着手してきました。2013年度には、働き方改革の一環として「朝型勤務」を導入しました。本制度は入退館時間や時間外勤務時間において成果を上げ、導入3年が経過した現在も着実に進化を続けています。この取り組みは、産業界のみならず、政府・官公庁にも大きな影響を与え、日本の働き方に一石を投じる大きな流れとなりました。

朝型勤務による成果

		導入前	導入6カ月後	導入3年後
退勤*	20時以降	30%	7%	5%
	(うち、22時以降)	10%	ほぼ0%	ほぼ0%
入館*	8時以前	20%	34%	45%
時間外勤務時間(導入前比)		—	▲10%	▲15%
コスト/月 (残業手当+軽食代)		—	—	▲6%
導入2年後				
電力使用量		—	—	▲6%
温暖化ガス排出量		—	—	▲7%

※ 本社在館者に占める割合

「健康力 商社 No.1」に向けて

2016年6月には、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、社員の健康力増強により「健康力 商社 No.1」を目指すべく、重要な経営戦略として位置付けました。「食事」「運動」サポート体制の強化や職場環境の整備を中心とする新たなステージに移行した健康経営を通じて、1人当たりの生産性で他商社を凌駕し企業価値の向上に繋げていきます。

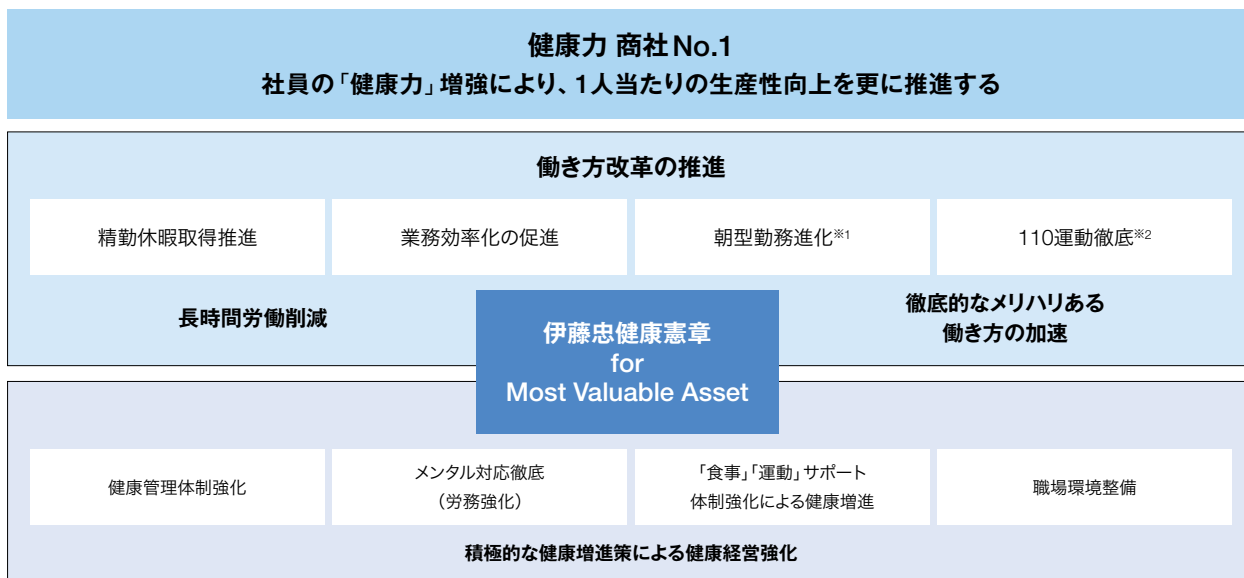


ウェアラブル端末を用いた健康管理サポートサービスを他社と共同で企画・開発し、社員一人ひとりの生活習慣の改善・定着を推進

新たな働くスタイルの提案

2017年6月より毎週金曜日を「脱スーツ・デー」と定め、伊藤忠商事らしい新たな働き方を社員に推奨する取り組みを開始しました。服装は個人の働く姿勢を表現する大切なツールであり、お客様や周りの人の反応を意識すること自体が、何事にも積極的に関心を持ち新鮮で柔軟な発想力を養うこと、更には個の力の向上に繋がると考えています。

健康経営の全体像



※1 夜型の残業体質を朝型へシフトする制度。20時以降の残業は「原則禁止」、22時以降は「禁止」。午前5～8時に深夜勤務と同額の割り増し賃金支給及び軽食無料配布。

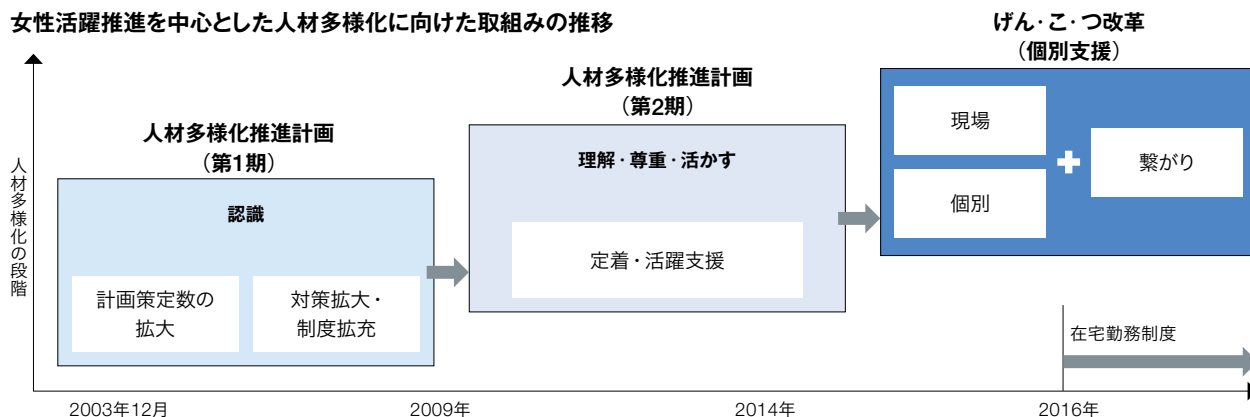
※2 社内の飲み会は「1次会」「10時まで」とし、業務時間内外における効率的な時間活用への意識改革を促す運動。

女性の「個の力」を最大限に引き出す改革

女性活躍支援については、2003年に「人材多様化推進計画」を策定し、他商社に先駆けて女性総合職数の拡大や法定を上回る制度を整備してきました。

現在は、「げん(現場)・こ(個別)・つ(繋がり)改革」と称したステージにおいて、「登用」「駐在」「育児」の3つを注力分野に掲げ、子どものいる女性社員の海外駐在支援策や在宅勤務等、活躍する女性社員への個別支援を、女性活躍推進法の行動計画に基づき推進しています。

女性活躍推進を中心とした人材多様化に向けた取組みの推移



真に社会に必要とされる会社を目指す —特例子会社 伊藤忠ユニダス(株)

障がいのある人々が、仕事をするを通じ社会に貢献する場を提供するために、当社は1987年、特例子会社伊藤忠ユニダス(株)を設立しました。2017年4月現在、障がい者44人(うち重度障がい者22人)を含む、86人の従業員がクリーニング事業、写真撮影サービス、印刷事業等に従事しています。当社の支援を受けながらも自主自立を目指す経営方針を貫いており、積極的な営業活動により伊藤忠グループ以外からの売上高比率が7割にまで拡大しています。全社員がプロ意識を持って、社名の由来である「You need us」の通り、真に社会から「必要とされる会社」を目指しています。

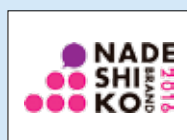


持続可能な価値創造を支える経営資源

労働生産性強化の成果

健康経営及び働き方改革 受賞歴

2015年度	健康経営銘柄2016(経済産業省・東京証券取引所)
	なでしこ銘柄2016(経済産業省・東京証券取引所)
	新・ダイバーシティ経営企業100選(経済産業省)
2016年度	健康経営銘柄2017(経済産業省・東京証券取引所)
	働きやすく生産性の高い企業 奨励賞(厚生労働省)
	攻めのIT経営銘柄2017 IT経営注目企業(経済産業省・東京証券取引所)



単体従業員数と連結純利益の推移

