

サステナビリティ説明会(働き方改革の進化を通じた企業価値の向上) 質疑応答議事録

日 時：2022年5月25日(水) 10:00～11:00

登壇者：小林 CAO、村木社外取締役、的場人事・総務部長

出席者：鉢村 CFO、田部サステナビリティ推進部長(共同事務局)、天野 IR 部長(司会)

Q: 一連の働き方改革が成功してきたポイントや秘訣を教えてください。

A: ポイントは幾つかあるが、トップの強力なイニシアチブが最も重要なポイントになる。働き方改革は、社員のいわば「心の改革」を伴うものであることから、トップの強い拘りや一段強いイニシアチブといったものが必須。次に、ストーリーで社員の心を動かすことが必要であり、誰もが分かる平易な言葉・キーワードを用いて推進することが重要。例えば、「がんと仕事の両立支援策」では、「あなたの居場所はここだ」というメッセージを発信している。「自分の居場所がここだ」と思った時に人は大きな力を発揮する。更に、業績との関係も重要なポイント。業績が悪いと「改革のせいで業績が悪化した」と言われ、改革の内容が良くても頓挫するのが常。従い、改革を行う場合には、経営者の業績に対する確たる自信が必要になる。業績が悪い時の改革は、リストラ等がメインになるのではないかと。最後のポイントになるが、当社の働き方改革は、「三方よし」の精神に基づいており、この「三方よし」が社員の心に根付いていること。当社は20年に企業理念を「三方よし」に改訂したが、通常であれば、企業理念の社員周知には多大な労力を要するが、当社は企業理念改訂に関する説明会等は、一切行っていない。「三方よし」の精神が、既に社員に根付いていた証になるが、これほど企業理念が浸透している会社は稀であり、当社の強みにもなっている。以上が、当社の働き方改革を後押ししたポイントである。

Q: 女性社員の出生率の公表について、世間から多様な声が上がっているが、村木社外取締役のお考えを教えてください。

A: 子どもを持つか持たないか、何人持つかといった考えは、個人に任されたものであり、外部が介入してはならず、丁寧な説明が必要になる。政府では、希望する子どもの数(出生率)と実際に持てた子どもの数(出生率)のギャップを把握し、その出生率のギャップを埋めるための政策を立案してきた。企業と社員の関係においても同様で、仮に企業が目標出生率を設定しているのであれば見当違いだ、企業における実際の出生率のデータを把握することは、非常に重要。企業が出生率を公表することで、世間がどう感じるかは勿論重要であるが、伊藤忠とその社員との関係に限れば、出産せず会社に申し訳ないと感じている女性社員がいるとはあまり想定できない。一方、妊娠・出産時に「会社に迷惑をかけてしまうのでは」と悩んだり、「上司にどう報告しよう」とプレッシャーを感じたりする女性社員が一般的にも多い中、企業が高い出生率を公表することで、そういった悩みを払拭できるプラスの効果もあると考えている。私は社外取締役に就任以降、一貫して、社員の意見を踏まえた制度の策定を伊藤忠にお願いしており、今後もそれを続けていく考え。

Q: 伊藤忠が、過去、また将来においても、企業価値向上に向けた働き方改革を続ける考えであることが、十分認識できた。更なる企業価値向上のためには、グループ全体に対して、伊藤忠の働き方改革における各施策の展開を図ることが重要であり、現在そのステージに来ていると考える。グループ企業に対するこれまでの導入事例や今後の展開方針があれば、教えてください。

A: 当社のグループ企業は多数あり、各企業が独立性を持って人事施策を検討しているが、当社の働き方改革の各施策は全て開示し、出来ることから取組んで頂くようお願いしている。当社が先行して実施した「朝型勤務」や「がんと仕事の両立支援策」は、既に多数のグループ企業が導入・実行済み。当社における成果を確認した上で、グループ企業がその施策を導入する形をとっている。また、人事制度全体のプラットフォームとなる施策や労務関連等については、常にグループ企業との検討会や勉強会を開催しており、その場を通じて敷衍している。更にご要望があれば、制度の構築等についてのご相談もお受けしている。

Q: 「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置した点は、他に例を見ない非常に先進的な取組みだと感じている。同委員会での議論内容、開催頻度等について教えてください。

A: 「女性活躍推進委員会」は21年10月の発足以降、これまで2-3カ月に1回の頻度で計3回開催して、働き方改革・第2ステージの施策を取り纏めた。今後は、実際に高いポジションに就く女性が出てくるか、その候補人材の育成が順調に進んでいるか、そして最も重要な点になるが、マネジメントが本気で取組んでいるか、をポイントとして注視していく所存。働き方改革や女性活躍に関する取組み

の本気度が、マネジメントの評価に直接反映される仕組みを作っていきたい。取組みの実績が確りとウォッチされる仕組づくりこそ、「監視」機能を持つ取締役会の諮問委員会である「女性活躍推進委員会」の意味合い、使命であると考えている。

- Q: 諮問委員会を通じて、マネジメントに対する評価方法を変更する点は、非常に良い方向性と感じた。今後、女性の役職登用を推進するにあたり、候補人材の育成に関する状況把握が正確に出来ないと、新たな男女間不平を生むことに繋がりがかねない。各委員が現場の状況を直接確認する機会はあるのか。また、女性の取締役数や幹部社員数等に目標値は設定しているか。
- A: これまでも社外役員が女性社員の声を聴くための、インフォーマルな会を開催していたが、「女性活躍推進委員会」の設置により、フォーマルな形で意見交換の場を持てるようになった。従来の女性活躍の推進が不十分な状況下でも、順調に育ち活躍している女性社員に対して、これまで何が良くて、何が大変であったか、的場人事・総務部長等から丁寧にヒアリング頂いた。現場の意見が反映された実際に役立つ施策を作っていく心構えでいるので、今後も PDCA サイクルを回しながら、確りと取組んでいけば、実績に繋がるのではないかと期待している。目標値の設定については、勿論、議論しているが、旧来の制度は数値先行であったが故に、上手くいかなかった部分もある。従い、数値ありきではないが、伸び率等は確りと注視していく。
- Q: 説明にあった社員エンゲージメントが低下した要因やそれに関する課題等があれば、教えてほしい。また、新型コロナウイルスの拡大に伴い、在宅勤務を採用する企業が増えたが、その企業の多くが社員の育成やチームビルディング等に苦慮していると感じる。伊藤忠が社員のモチベーション向上のために取組んでいる施策があれば、教えてほしい。
- A: お示したエンゲージメントサーベイの結果は、内容の要約のみであるが、前回の結果から低下したポイントについては、詳細な分析を実施した。分析の結果、若い世代や女性の多様な価値観に対する木目細かい対応が必要と判断しており、特に「若い世代の育て方」と「時間の使い方」の2点がポイント。「若い世代の育て方」について言えば、多様な価値観を持つ若い世代は、配属された部署で経験を積み上げ、その部署の上司になるといった単線的なキャリアパスを望んでいないことが分かった。若い世代の多様なキャリア形成に対応するため、従来の他カンパニーへの異動ルールをより明確化して、2年連続で異動希望があった場合は、異動希望を極力叶える新たな仕組みを導入した。加えて、組織を跨る仕事をより柔軟に可能とする仕組みを検証しており、若い世代の複線的なキャリアパスの形成に取り組んでいく。また、「時間の使い方」について言えば、当社は、現場主義を重視する観点より、コロナ禍においても一定の出勤率を維持してきたが、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、より柔軟な勤務体制に変更した。勤務体制の変更に際しては、社員へのアンケートや労働組合との協議も丁寧に実施したが、在宅勤務を毎日希望する社員は殆どおらず、選択可能な制度として拡充を求める声や、柔軟な時間の使い方を求める声が多かった。その結果、在宅勤務や、朝早く出勤して早く帰宅できる朝型フレックスタイム制度等を導入することで、若い世代の多様な価値観への対応を図った。
- Q: グループ企業と共にグローバルな事業展開を図っていく中で、外国人社員の役職者への登用についてどのように考えているか教えてほしい。
- A: 単体、グループ企業共に外国人社員の役職者登用にルールの障壁はないと認識している。当社単体における外国人社員は37名と人数的に決して多くはないが、実力があれば、積極的に抜擢・登用していきたい。既に海外事務所長を務めている外国人現地社員も複数名いる。一時的にストップしているが、コロナ前は外国人社員の幹部候補を集め、将来の役職者登用に向けたプログラムを長きに亘り実施しており、今後も同様のプログラム等を通じ、計画的に外国人社員の役職者への登用を進めていく。

／以上