

働き方改革の進化を通じた 企業価値の向上

伊藤忠商事株式会社

2022年9月14日（水）



ひとりの商人、無数の使命

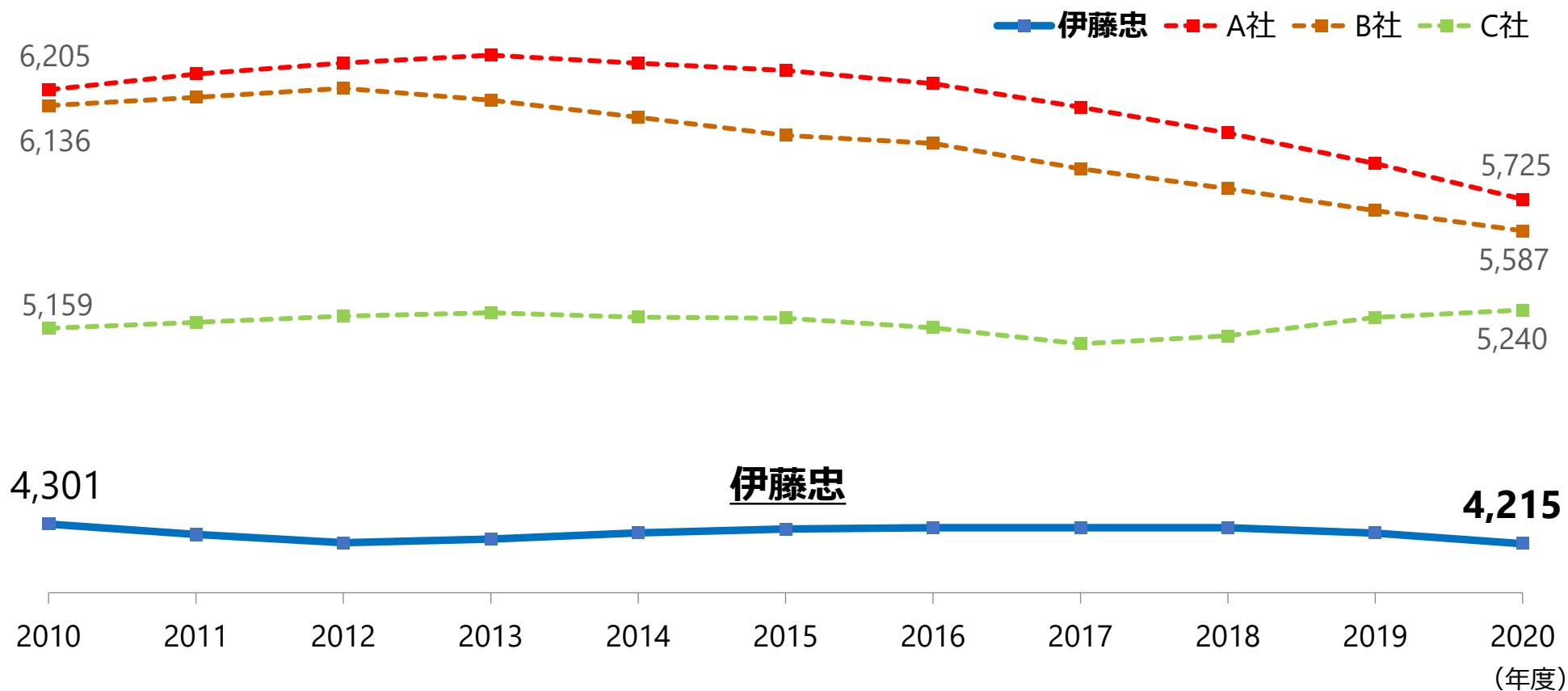
働き方改革への着手（2010年）



当社の前提

- ① 財閥系の他商社に比較して、社員数が顕著に少ないこと
- ② お客様の多くが消費者の日々の生活に近いところにあり、現場主義を継続的に強化していく必要があること

単体社員数 他商社比較



働き方改革で目指したこと

- ① 社員一人ひとりが他商社よりも力を発揮できること
- ② 目指す姿勢を「厳しくとも働きがいのある会社」とすること
- ③ 成果を挙げて社員を含む全てのステークホルダーに還元していくこと
- ④ 定量的な目標を「労働生産性」とすること

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値 (連結純利益)}}{\text{従業員数}}$$

価値の創造

少数精鋭化/無駄の除去

- ⑤ 「三方よし」に則った改革とすること

A 効率性の追求

- ・無駄な会議・資料の削減
- ・長時間労働の是正
- ・**朝型勤務** / 110運動徹底
- ・メリハリある働き方
- ・ICT基盤の拡充(シンクライアント等)
- ・RPAの活用
- ・業務プロセス改革

B 社員のモチベーション向上

- ・業績連動の処遇、特別賞与の支給
- ・職場環境整備
(独身寮・クールダウンルーム・シャワーラウンジ)
- ・「全ての毛細血管に血流を」環境不良地訪問
- ・脱スーツ・デー
- ・女性、シニアの活躍推進

労働生産性向上

D 健康経営

- ・**伊藤忠健康憲章の採択**
- ・**がんと仕事の両立支援**
- ・健康管理体制強化
- ・メンタル対応強化
- ・肥満社員の個別支援プログラム

C 社員の能力開発

- ・広範囲の教育研修
- ・中国語1,000人プロジェクト
- ・事業会社経営管理人材育成(入社8年以内)
- ・グローバル人材戦略推進
- ・注力分野への戦略的な人材再配置

E 魅力ある社内風土

風通しの良さ 正しい評価 やり直しの出来る体質 お客様目線 「三方よし」の精神

2010年以降の主な取組み

2010年

- ・社内託児所の設置
- ・無駄な会議・資料の削減

2013年

- ・「朝型勤務制度」導入

2016年

- ・「伊藤忠健康憲章」制定、健康経営へ

2017年

- ・がんと仕事の両立支援

2020年

- ・コロナ対策

2022年

- ・働き方改革第2ステージ

朝型勤務概要（2013年～）

- 20:00～22:00の勤務は「原則」禁止とし、仕事が残っている場合は「翌日朝勤務」へシフト
- 翌日朝勤務（5:00～8:00）に対するインセンティブを付与
深夜勤務と同様の割増賃金支給、8:00前始業社員に朝型軽食（Dole、FM商品等）無料配布

導入後の成果（3年後レビュー）

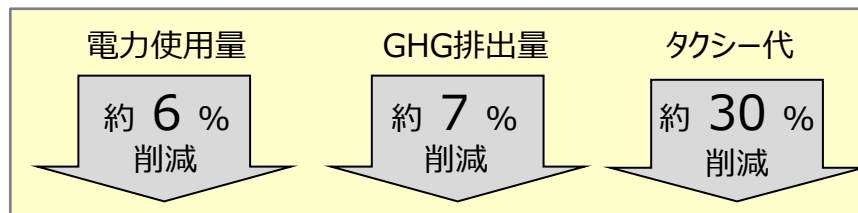
退館 20時以降
(内、22時以降) 約30%から約5%
(約10%から略ゼロ)

入館 8時以前 約20%から約45%

時間外勤務時間
(月平均) 約△15%

朝食利用者数
(1日平均) 約1,100名

コスト/月
(残業手当+軽食代) 約△6%
(残業手当約△10%)



2014年6月：朝型勤務が政府の「日本再興戦略」に取り入れられ、閣議決定
2015年7月：政府が朝型勤務を推奨、経団連が各企業に通達

- 女性総合職・共働き社員が働き方を選択できるよう「朝型フレックスタイム制度」導入による早帰りを実現し、在宅勤務を全社員に拡大。当社独自の多様な働き方を用意
- 育児両立手当や不妊治療のための休暇を導入し、男女問わず仕事と私生活の両立を支援

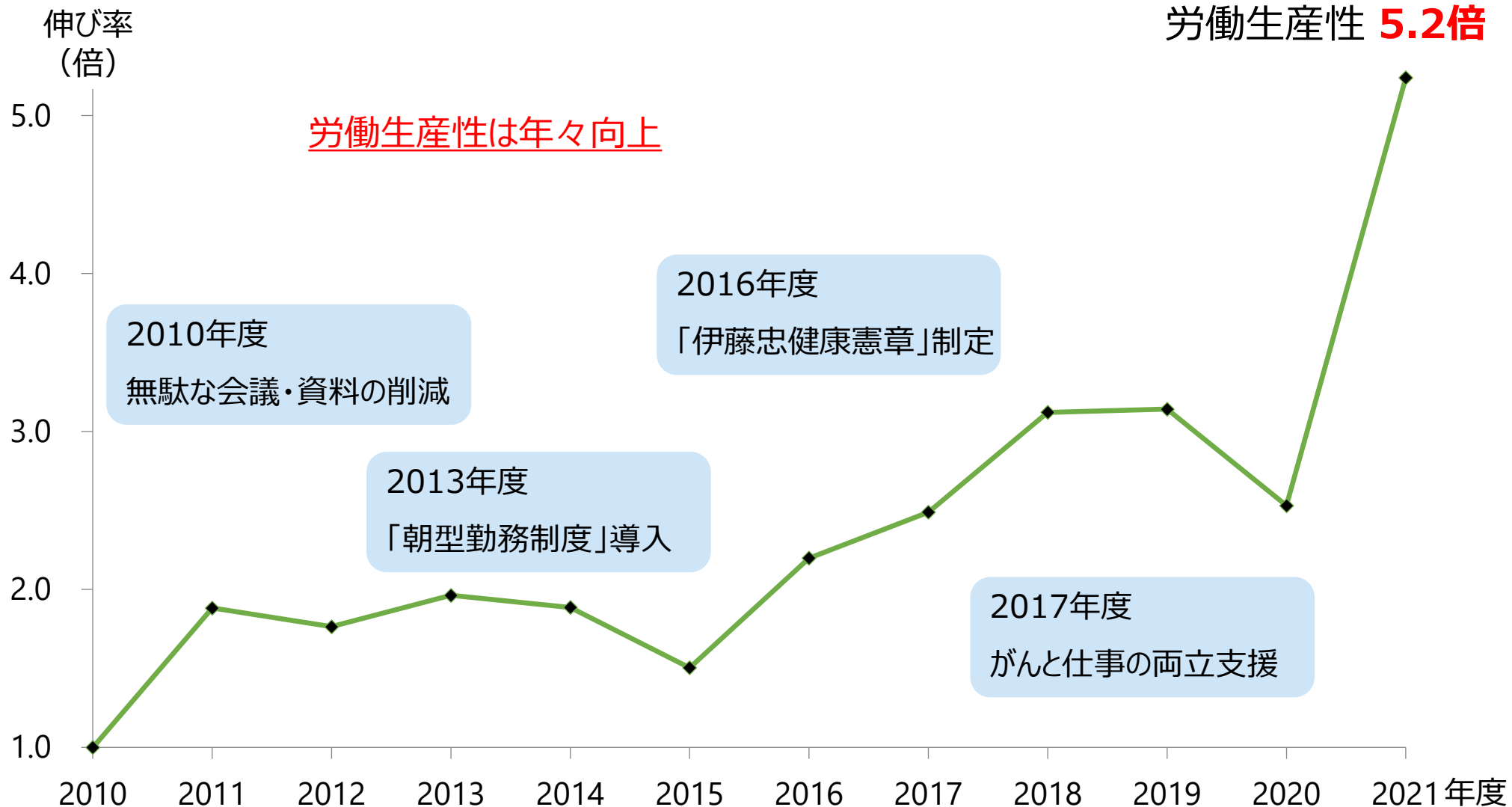
「朝型フレックスタイム制度」の導入（朝型勤務の進化）

在宅勤務の全社員への適用

育児両立手当の新設

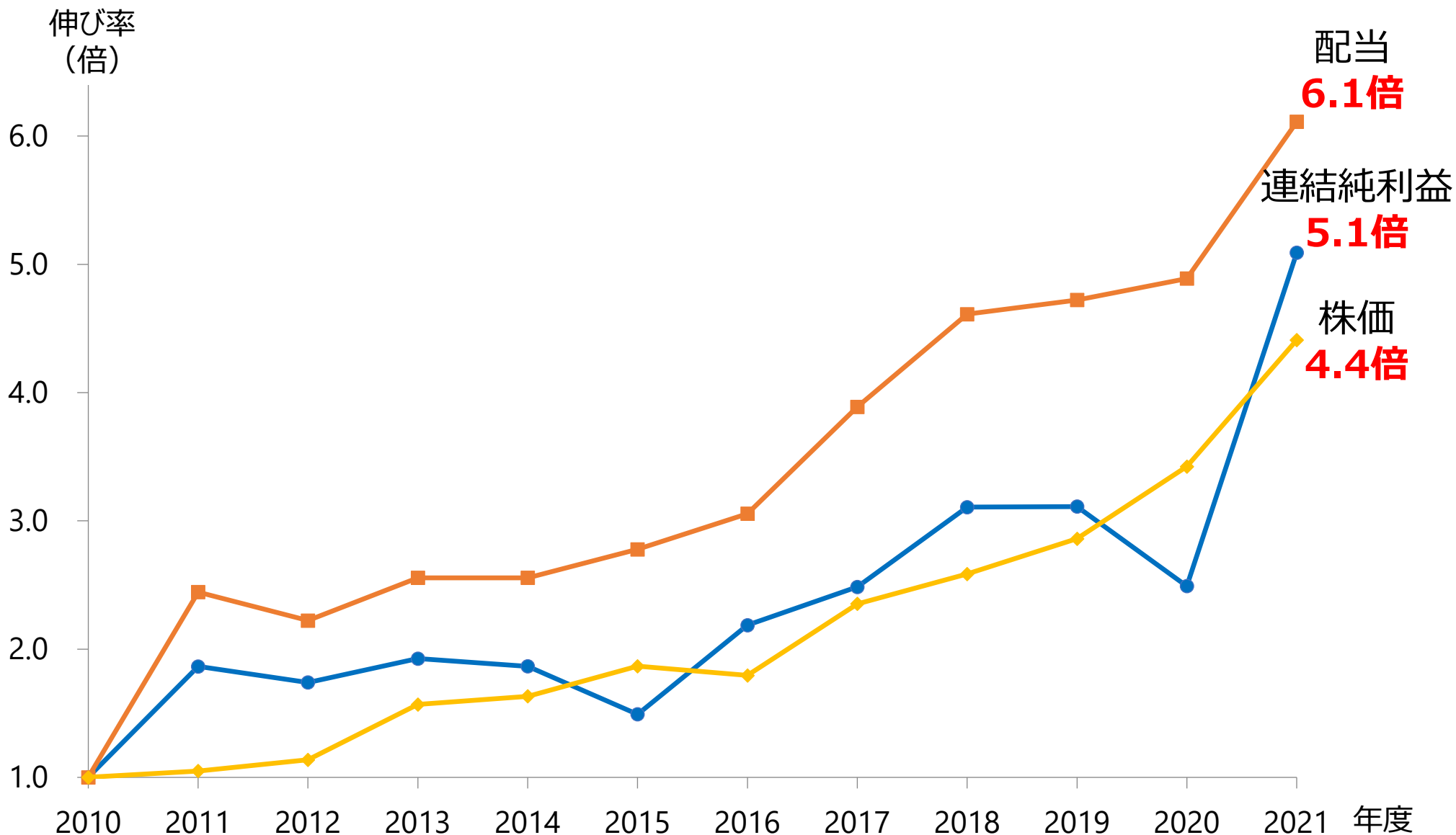
育児休業中の昇給配慮

定量的成果（労働生産性の向上）



※2010年度を1とした場合の労働生産性推移（連結純利益/単体従業員数）

定量的成果（株主への還元）



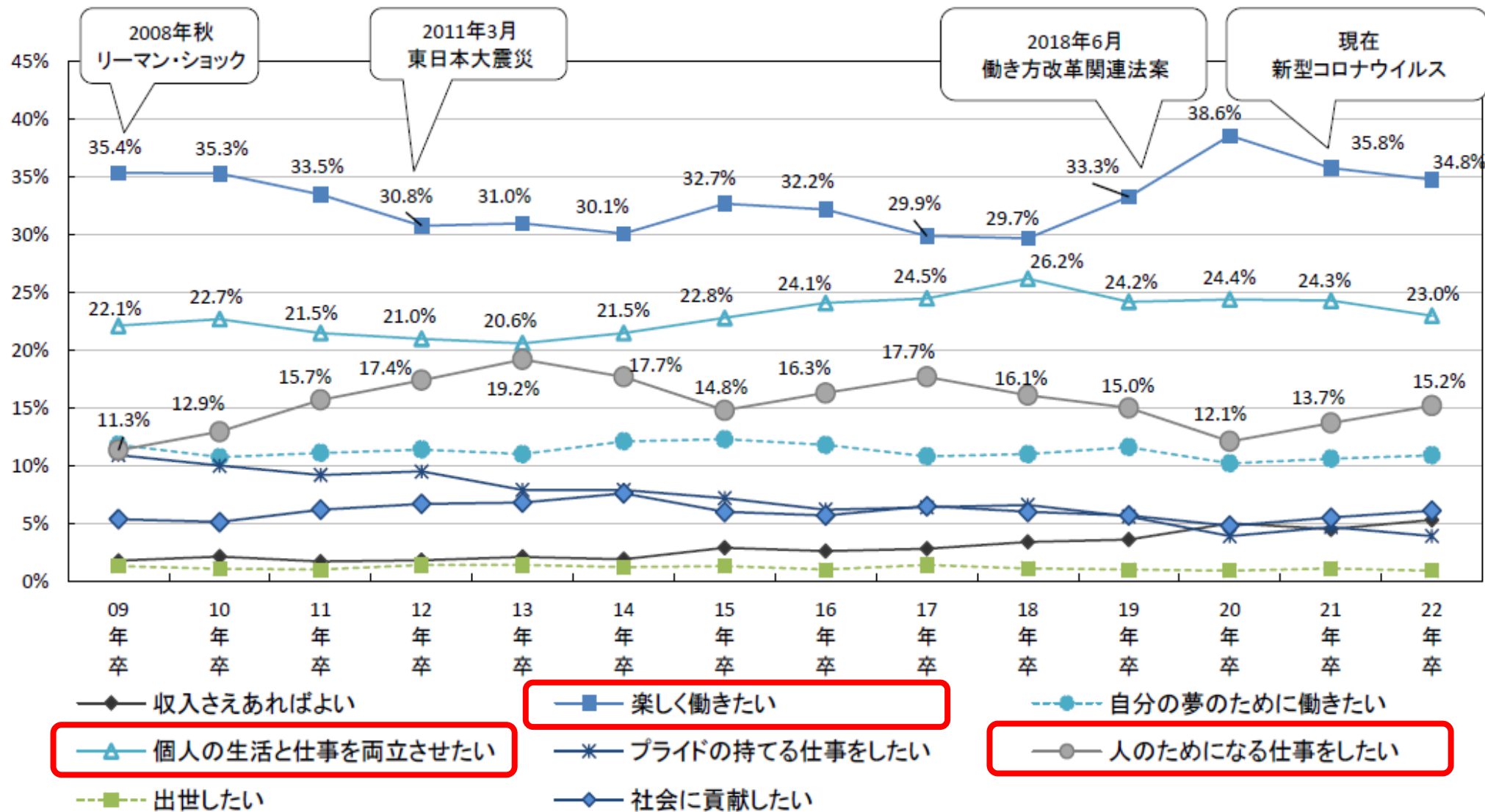
※2010年度を1とした場合の推移、株価は終値ベースの年度平均

- 企業理念である「三方よし」に込められた意図を継承し、企業行動基準である「ひとりの商人、無数の使命」を体現できる人材を育成。
- 「OJTによる業務経験付与」を育成の中心とし、「評価とフィードバック」により成長意欲を醸成し、研修によって「知識・スキル習得」を補強。
- 更には、個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会を付与し、各々の分野で活躍できる「業界のプロ」とお客様目線の「マーケットインの発想」を併せ持つ、世界で活躍する「グローバルマネジメント人材」へと育成。



学生の就職観の変化

就職観の推移(09年卒～22年卒) *数字は上位3項目のみに記載



出典：マイナビ 2022年卒大学生就職意識調査より作成

ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/