

双日らしい人的資本経営の追求

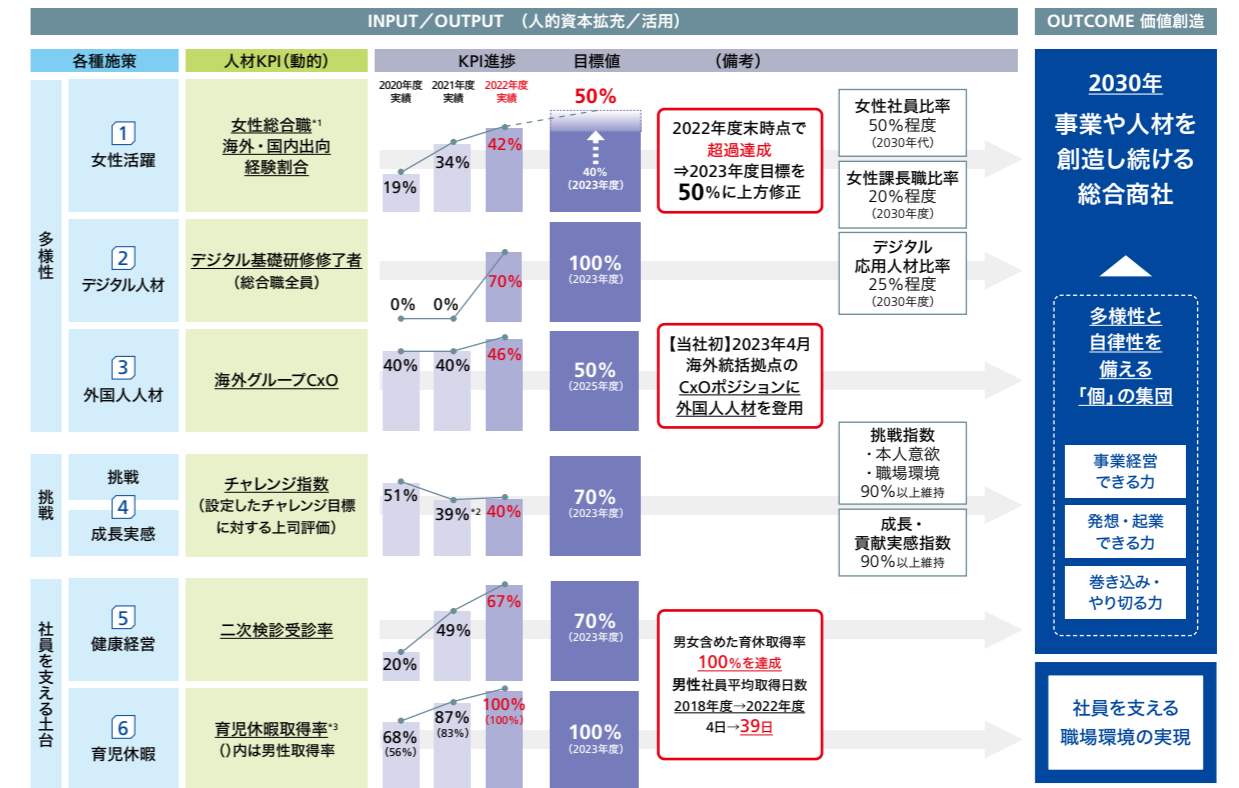
経営戦略・事業戦略と連動した人材戦略

当社にとって価値創造の中核であり、最も重要な資本は「人材」です。「人材」の力を最大化させ、自ら変革し新たな価値を創造し続けられる「個」の集団を形成することで、企業価値の向上につなげる「人的資本経営」を推進しています。多様性と自律性を備えた個の成長が、企業の価値創造につながると考え、人材戦略の3つの柱として「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」を掲げています。経営戦略・事業戦略・人材戦略が三位一体となり、変化する環境に適応した「個」の集団を形成し、対話を通じて個をつなぎながら組織力を強化することによって、双日らしい価値創造を実現していきます。



価値創造実現に向けた人材KPI

外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じ、見直しができるよう柔軟性を持たせた動的KPI



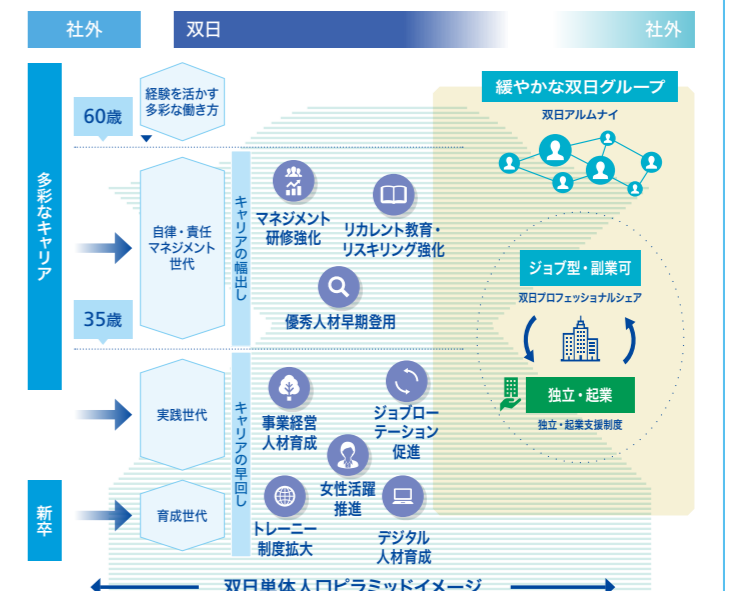
*1 双日単体の女性総合職のうち、国内外の出向・駐在・トレーニー経験のある従業員の割合
*2 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI策定前)は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの
*3 双日単体の、育児・介護休業法に基づく育児休業及び当社独自の育児目的の休業制度を対象とした取得人数の割合

緩やかな双日グループを通じた価値創造

多様性を競争力に変え、新たな発想や意見を多面的かつ効果的に取り入れ、当社の価値創造につなげるための環境づくりが浸透しています。

志高い多様な人材がともに高め合い、終身雇用や年功序列という概念に囚われず、全ての社員が高いモチベーションを維持しながら、キャリアの実現を目指していく企業風土を醸成しています。

退職後も経済・社会活動を続けるOB/OGとの人的ネットワークの形成・拡大により、現状の事業領域に囚われない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションを推進。また、社員の多様なキャリア・ライフプランの実現を支援するジョブ型雇用会社で活躍する社員は、当社で培ったスキル・経験を社内外で活かし、価値創造を実現させています。



多様性を活かす

女性活躍推進

ダイバーシティ経営推進の専任組織を設け、中長期の視点で女性が当たり前活躍する環境づくりを進めています。組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積やキャリア意識醸成に取り組んできました。その結果、女性活躍関連のKPIは着実に進捗しています。また、専門知識や経験を備えた外部からの人材登用や内部昇格により、女性執行役員は2名*となっています。

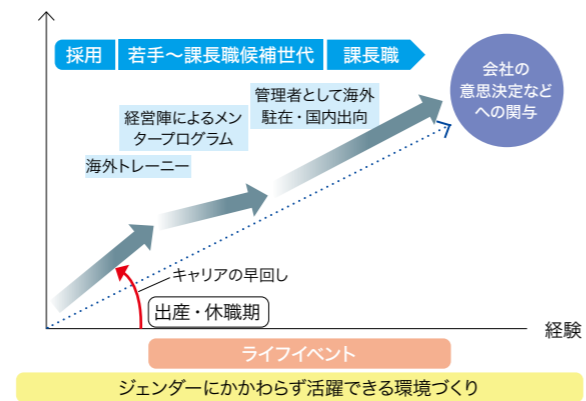
一方で、会社の意思決定を担う人材パイプライン強化にはまだ課題もあります。例えば、女性総合職海外・国内外向経験割合は、短期間のトレーニー派遣が中心と

2023年3月期の取り組み

- 積極的な女性総合職の新卒採用及び中途採用の継続
- 女性管理職の登用促進
- 若手女性総合職の海外・国内外向経験割合の向上（キャリアの早回し）
- 30歳前後の女性総合職を対象とした経営陣によるメンタープログラムの実施
- 女性社外取締役によるキャリアトークセッション

なっています。これまでは、ライフイベントを見据えたキャリアの早回しにより若手社員の派遣を進めてきましたが、今後は、経営や管理職の立場で海外や国内の事業会社で経験を積む機会についても性別で偏りのないものにしていく必要があると考えています。この課題に対応するために、海外派遣時の両立支援制度の設計について経営と議論を重ねています。

* 2023年7月現在 常務執行役員1名、執行役員1名



女性活躍推進目標と進捗

人材KPI (女性比率)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	中計2023 目標(2024年3月期)	2031年3月期目標	2030年代
課長職	8.6%	9.1%	12%	10%以上	20%程度	
パイプライン						
課長候補世代	12%	12%	14%	30%以上維持	30%程度	
新入社員採用(総合職)	32%	44%	34%*			
長期視点						
全社員	28%	29%	31%			50%程度

* 2023年4月1日入社

次世代経営人材育成に向けた、多様な経験の積み上げ

当社単体の年代別構成において、中堅～課長職世代の社員割合が低く、特に女性総合職の国内外事業会社等外向・駐在経験割合は、男性に比べてライフイベント等により相対的に低いことを課題認識しています。また、エンゲージメントサーベイ結果から、女性総合職は早期の海外勤務を希望する割合や成長意欲が相対的に高いことから、「キャリアの早回し」を積極化させ、次世代経営人材・管理職候補の育成として多様な経験機会を促しています。また、管理職におけるキャリア採用者の割合は2023年3月末時点で約20%と、キャリア採用も強化しています。



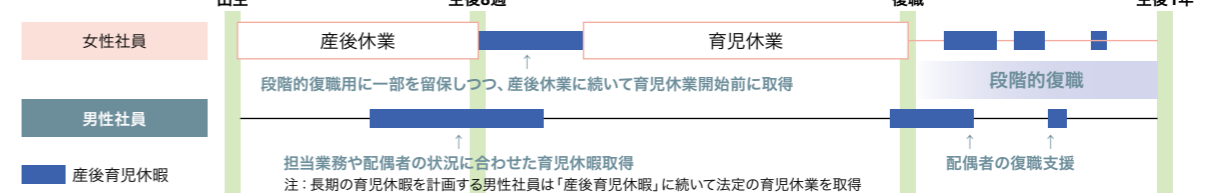
リテール・コンシューマーサービス本部
リテール事業第二部
田森 りら 2008年中途入社

入社当初、合金鉄部の女性総合職は私一人でした。自分が失敗することで後輩の女性社員の道を閉ざしてしまわぬようにと、一方的にプレッシャーを感じることもありましたが、多様な国内外のパートナー様とのプロジェクト推進を通じ、経験値を上げながら、自分らしいキャリアを築いている実感が持てるようになりました。今では、挑戦を後押しする当社文化が浸透し、ジェンダーにかかわらず活躍できる環境が整ったと感じています。営業、職能と多様な経験を通じて得た知見を組織に還元し、挑戦を後押しできるマネジメントを目指していきます。

多様な社員の活躍を支援する「産後育児休暇」(2022年4月制定)

給与支給を伴う男女共通の育児休暇制度で、子の出生から1年間、分割自由な40労働日の休暇を付与しています。男性社員は、長期の育児休業が難しい場合でも、繁忙期を避けて育児休暇を取得するなど、業務の継続と育児の両立を図ることができます。女性社員は、産後8週の休業期間中にこの休暇を充てるほか、段階的復職時に活用することも可能としています。

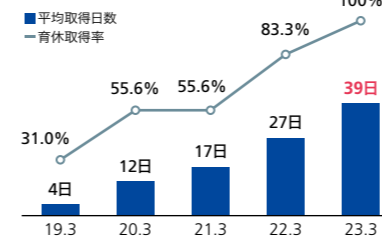
【社員の活用例】



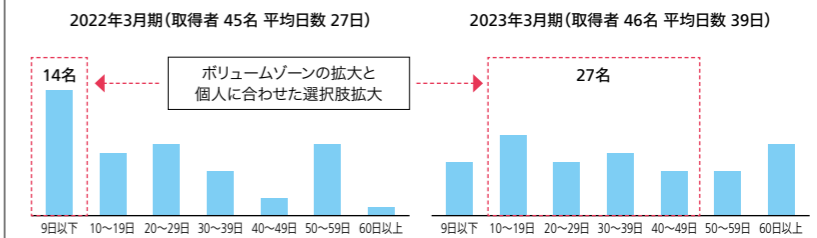
男性社員の育児参加

男性社員の積極的な育休取得、育児を後押ししており、2023年3月期の男性育休取得率は100%となりました。ジェンダーにかかわらず仕事と育児を両立できるように、職場全体が理解、応援できる環境を整えることが、出産・育児というライフイベントを経ても、女性がキャリアを中断することなく活躍できる企業風土醸成につながると考えています。

男性の育児休暇取得状況



男性の育児休暇取得日数の変化



育児休暇活用者の声



左：営業経理部 趙偉勳(課員) 週3日ずつ分割して合計51日間の育休を取得できたことで、ワークとライフを両立できました。妻をサポートしつつ、仕事から完全に離れるわけではなく、課の皆さんにサポートしていただき、とてもありがたく感じています。

右：営業経理部 石井 邦彦(課長) 趙さんが担当していた重要な新規案件業務を継続できるように方針を決めて、課内の担当割を工夫しました。男性育休を前向きに捉えて業務と両立することで、育休取得者本人も組織としても成長できたと実感しています。

社員一人ひとりが生き活きと働き続けられる職場環境づくり

経営戦略の実行は社員の心身の健康と健全な職場環境の上に成り立つものと考え、社長をトップとした体制で社員が活躍し続けられる職場環境づくりを目指し、経営戦略の一つとして健康経営を位置づけています。

<健康経営優良法人2023ホワイト500の認定>

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)ホワイト500」に4度目の認定を受けました。健康経営を経営における重要テーマと捉え、各取り組みに対する積極的な経営層の関与や社員への浸透度、また施策の効果検証・改善が特に評価されました。さらに、具体的な健康課題への対応としては、女性特有の健康関連課題への取り組み*が評価されました。

- * ● 子宮頸がん検診・乳がん検診の対象年齢を全年齢に拡大
- 婦人科専門医を社内診療室に配置
- 株式会社Cradleと提携し、医師や専門家によるオンラインセミナーの開催や不妊治療を支援



過去認定歴：2019年度、2020年度、2021年度

多様性を活かす

外国人(現地)人材の活躍
海外事業会社を起点に現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、CxOを含む管理職ポストの現地人材化に注力しており、2022年3月期時点で40%であった海外事業会社の外国人CxO比率を、2026年3月期までに50%超に引き上げることをKPIに掲げています。マーケットインの徹底と共創と共有の実践により、双日グループのネットワークを通じて連携を強化、価値創造につなげていきます。

- 海外グループCxO 46% (2023年3月末時点)
- 2022年米州地域事業会社CxOが集う「アドバイザーボード」を開催
- 2022年欧州地域で代表者が集う地域会議を開催(欧州10ヶ国から総勢23名参加)

今回米州のCAOに就任しました。これから米州全体を率いる立場として、各拠点や事業会社の人材開発を通じて、現地に根差したビジネスの推進や、マーケットイン志向を活かした事業開発に注力していきます。米州域内全体での協力体制を強化し、それぞれの地域力を高めることで、双日全体のグループ力が向上すると考えます。

東京本社での駐在経験によって、意思決定プロセスや日本人の仕事の進め方をよく理解できました。現地社員や事業会社とのコミュニケーションにおいても、本社と現地を円滑につなぐことによって、現地ビジネスの拡大につなげていきます。

Julian Gomez
CAO, for the Americas
CAO, Sojitz Corporation of Americas



挑戦を促す

Hassojitzプロジェクト

Hassojitzプロジェクトは、新規事業創出プロジェクトとして、2019年に社長藤本の発案で始まった、挑戦・発想を実現につなげる双日らしい価値創造の仕組みの一つです。当社のさらなる成長に向け、未来構想力や戦略的思考を定着させていきます。

今年で5年目を迎え、さまざまなアイデアがビジネスとして芽吹き始めており、第1回目に社長賞を受賞した案件は、ワイヤレス充電機能搭載の商用電気自動車(EV)で国内初の登録認可を取得し、2023年3月より公道実証を開始しました。同案件から派生し、EVスタートアップ企業(ASF)への出資や顧客利便性の高い独自のEV充電制御システム(EVオートチャージ)の開発等、新たな事業づくりに複合的につなげていきます。

組織を超えた共創の取り組みによって企業文化の浸透が進んでおり、2019年から2022年で総勢約200名の社員がプロジェクトに参加しました。

「自由な発想」を事業創出に昇華させるべく、多様な経験を持つ管理職がチームファシリテーターとなり、当社OB(双日アルumnメンバー)や外部専門家からアドバイスを得ながら事業化への道を模索しています。

2021年から内定者研修のプログラムとして当社の内定者もHassojitzプロジェクトに参加し、学生ならではの自由な発想と想いをぶつけています。発案に近い領域で業務に携わる社員がチームをフォローし、構想をブラッシュアップしていきます。

また、外部インキュベーションプログラムへの派遣や、社内外の広いネットワークを活用することで、アイデアを精緻化・高度化し、イノベーションを加速させています。これからは起業家精神の醸成と自律的に事業を創出できる人材の育成を促進していきます。

コンセプト



2022年度 社長賞受賞チーム



ワイヤレス充電実証実験用ASF車両(イメージ画像)

成長を実感できる

データドリブな組織風土改革

社員が最大限の力を発揮できる環境を整えるため、各種社内調査を活用し社員の声を吸い上げ、データ起点による人事施策を実行しています。このような調査を通じて得たデータを活用しながら「風通し」の良い組織風土の醸成を目指し、社員一人ひとりの意欲向上と組織力強化につなげていきます。エンゲージメントサーベイ結果の一部は、動的人材KPIとして社内外に開示するほか、役員報酬に組み込み、双日の人的資本経営の実践に活用しています。

エンゲージメントサーベイ

「社員」と「組織」の信頼関係(エンゲージメント)を高めるべく、エンゲージメントサーベイを実施しています。当社の状況をより正確に把握すべく、外部専門家監修のもと、独自の設問に切り替えました。「どちらでもない」の中立の回答を排除して分析精度の向上を図り、現場の声をより正確に把握できるように設問を工夫しています。コミュニケーションが活発になり、目標・戦略の実現に向けた議論が生まれ、挑戦を応援する風土が醸成される好循環を生んでいます。

組織改善プロジェクト

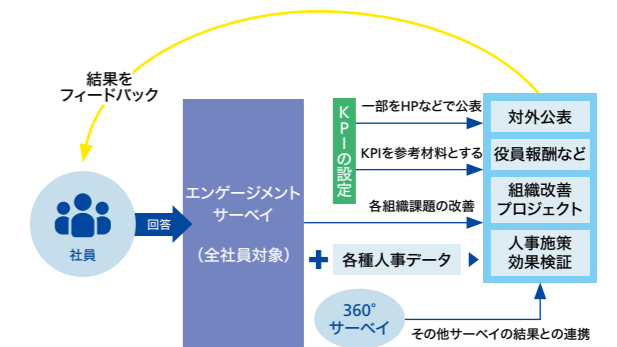
エンゲージメントサーベイの結果を全社に展開し、組織別や属性別に分析を行い、各組織単位での改善活動「組織改善プロジェクト」につなげています。

各現場でプロジェクトオーナー(組織のトップ)と実行リーダーをアサインし、実行リーダーを中心にサーベイのデータ分析と改善活動を現場主導、組織全体で実施しています。データを共有することで、年代、性別、職群別などさまざまな角度からデータ分析ができる体制を構築し、現場の組織改善活動のPDCAサイクルを強化しています。

360°サーベイ

マネジメント層に対し、「上司」「同僚」「部下」が多面的にフィードバックを行うことにより、日頃の行動面に関する「気づき」を与え、行動改善を促しながら職場環境の改善や組織力の向上を図ります。各役職の期待役割に合わせた設問に変更、加えて、上司部下間の対話状況や、生産性向上に向けた組織・業務の変革力を問う設問も追加するなど、改善を重ねています。

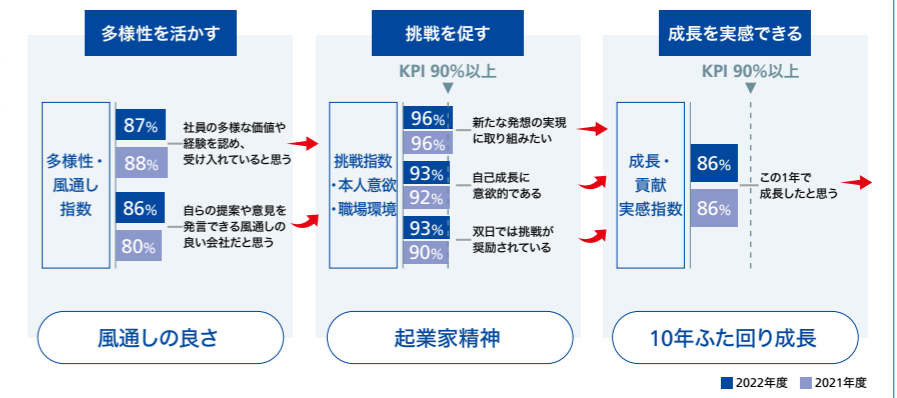
データドリブな組織風土改革の取り組み例



エンゲージメントサーベイから読み解く、双日らしい文化

2017年より開始したエンゲージメントサーベイ(社員意識調査)は、より当社の状況を正確に把握し、効果的な人材戦略につなげるために外部専門家の監修下、当社独自の設問を策定・導入し、結果を全社で分析しながら、改善活動につなげています(回答率は2021年度91%、2022年度99%)。

また、2023年4月より、2030年の目指す姿の実現に向け、全社を巻き込んだ「双日らしさの追求プロジェクト」を開始しました。将来と現在、会社と個人など、さまざまな観点から現状を認識し、より双日らしい企業文化の醸成を目指します。



人的資本経営のさらなる強化に向けて

人事担当本部長メッセージ



常務執行役員
人事担当本部長
橋本 政和

1990年入社、以降一貫して機械・インフラ関連を担当。インフラ・ヘルスケア本部長を経て、2022年4月より人事担当本部長として人材戦略をリードしている。

双日らしい人的資本経営の基盤づくり「個」「組織」「文化」と「データ」

当社の価値創造の中核かつ最も重要な資本は人材であり、その「個」の力を最大限に引き出し、掛け合わせることで、中長期的な会社の企業価値向上につなげていく人的資本経営を推進しています。2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、それを実現するための人材戦略として、「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」という3本柱のもと、多様性と自律性を備える「個」の成長が、組織と会社の成長、企業価値向上につながると考え、全社を巻き込み、取り組んでいます。

昨今、人材版伊藤レポートや非財務情報の可視化指針など、人材を従来の管理対象の人的「資源」から、投資により付加価値を生み出していく人的「資本」と捉えることで、人材戦略と企業価値のつながり、人への投資に注目されています。当社も、2030年からのバックキャストニングにより自社の経営課題に結びつく要素を炙り出し、分解し、KPIでそのギャップの改善状況を定点観測しつつ、人材が創り出す価値が財務価値につながるようさまざまな取り組みを加速しています。「双日らしい」人的資本経営は、経営戦略達成に向けて、人材戦略における課題、施策の進捗状況、効果測定等、社長、経営陣、営業・職能組織との頻繁な議論を通じて詳らかにすることを原点としています。

具体的には、2021年6月に動的人材KPIを策定、定量データを用いながら経年変化を社内外に開示した結果、社内での対話の質が向上し、また外部の方々からご意見を頂戴する機会が増え、各種取り組みの見直しにつな

がっています。社外取締役を含めた経営陣が一堂に会する合宿形式のサマーセッションにおいても、人材をテーマに、多くの時間を割いて議論するとともに、取締役会でも定期的な議題として設定しています。対話を通じ、多面的な視点を取り入れることで、実効性の高い人材戦略遂行につなげています。

さらに、目指す姿の実現には組織文化の改革は欠かせません。人材と組織の信頼関係(エンゲージメント)が高まることでインプットの質が改善し、目標・戦略の実現に向けた議論やコミュニケーションが活発になり、挑戦を応援する文化がより昇華されていくと考えています。より良い風土づくりのため、エンゲージメントサーベイや座談会を通じて社員の生の声を聴き、組織改善活動につなげるなど、現場を巻き込んだデータドリブンな取り組みを継続しています。

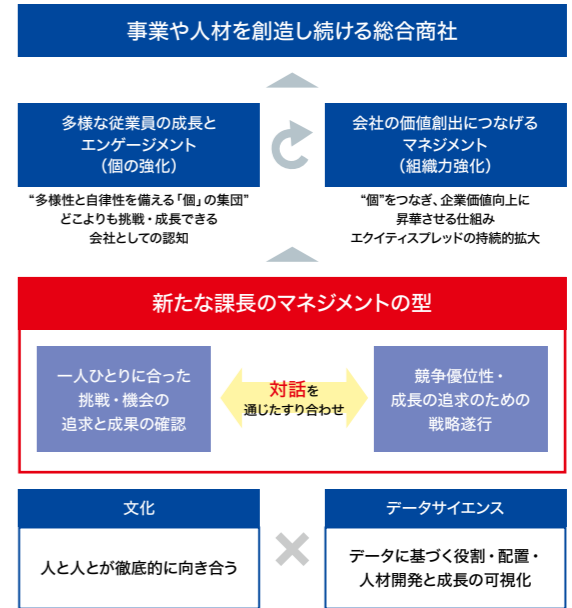
現代は不確実性が高まり、変化が絶えない時代です。従来のような正解を探し出すアプローチから、課題を導き出し、定義・設定した上で、解決する力を強化していくことが重要です。これまで多くの人事施策に取り組んでいますが、それらは単独の点ではなく、相互に紡がれ「面」として捉えられること、企業価値(Outcome)にどのようにつながっていくのか、分かりやすく示し、共感を得ることが重要です。まだ道半ばではありますが、人材戦略が経営の目指すゴールに資するものとなるよう、さらに邁進していきます。

2030年を見据えた次なる挑戦

“2030年を見据え、双日はどのようなネクストステージに挑戦していくのか。”経営陣と会社が目指す方向性について議論を重ねた結果、「多様性と自律性を備えた社員が集い挑戦・成長し続けること」、「個々の力を最大限に引き出して会社としての持続的な価値創出につなげること」という基本の徹底が不可欠であると整理しました。この認識のもと、「人と人が徹底的に向き合う」文化を浸透させ、最適な役割・配置・人材開発、公正・公平なメリハリのある評価を行うことで、社員の成長実感と企業としての競争優位を高めていきます。次期中期経営計画においては、当社の次なる成長を実現すべく新・人事制度を導入します。

総合商社の付加価値の源泉は事業現場やネットワークにおける接点です。その結節点であるミドルマネジメント「課長」の役割が今まで以上に重要になると考えています。課長が従来のプレイヤーとしての役割を果たすだけでは、自らの肩幅を超えた組織になることはありません。量・質の伴った対話を通じ、個々に合った挑戦機会の提供、成長の可視化、New way, New valueを追求した共感性の高い戦略を打ち立て、遂行していく新たなマネジメントの型を確立させていきます。エンゲージメントサーベイの結果から、部下の力を最大限に引き出し成長実感につなげるためには対話が重要であり、課長と課員が頻りに話せるよう、一つの課の最大人員構成を10人程度にしました。

また、著しい環境変化の中で、経営・事業・人材の3つの戦略を三位一体で連動させ、機動的な人員配置とレジリエントな経営体制を構築するために、経営人材プールとして、グループ経営の核となるポジションを担う候補者を選定、選抜型研修などの能力開発を実施していきます。また、現場主体の実行体制を強化すべく、各本部に人材戦略責任者(HRBP)*を配置しました。



全社目線と本部目線を併せ持つHRBPと人事部が連携することにより、組織の枠を超え、全社を挙げた人材開発と適所適材の実現につなげていきます。

当社は、エンゲージメントサーベイ(→P63)の結果から分かるように、挑戦し、成長を実感できる会社です。人と人が徹底的に向き合い、対話を通じてミドル・ボトムアップの強化を図りながら、当社の次の挑戦に相応しい新・人事制度を浸透させ、どこよりも挑戦・成長できる場を提供する会社でありたいと思います。そのために、次期中計に向け、社員の当事者意識を醸成させ、個と組織を両輪で強化しインプットの質を向上させることで、生産性と企業価値向上につなげ、人材が双日を変革し続けていく、双日らしい人的資本経営を推進し続けます。

* HRBP : Human Resources Business Partner

「個」と「個」の掛け合わせの実践

ベトナム最大手の乳業メーカーであるピナミルクグループの事業基盤(乳牛の雄牛と搾乳後の雌牛の安定的な供給)と、双日が持つ食肉加工技術等を掛け合わせ、Japan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立。現地マーケットでの事業創出のため、所属部署にかかわらず、各領域に精通した社員を全社から集め、チームを結成しました。多様なバックグラウンドや強みを持ったメンバーが現地パートナーとともに、工場の本格稼働に向け、知識・スキル・ノウハウを最大化しながら取り組んでいます。



P26 価値創造事例